COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA *STARTUP:* ACCESO

Autor: Carmen Borrajo Tabernero
Director: Raúl González Fabre

MADRID | Marzo 2022

Resumen ejecutivo

Los procesos de admisión de las Universidades Privadas en España están marcados por la desestructuración de la información sobre la oferta y la heterogeneidad entre los pasos a seguir para acceder a una universidad u otra. Con el objetivo de dar una solución a este problema nace ACCESO, una *start-up* fruto de la participación en la novena edición del concurso Comillas Emprende.

ACCESO pretende asociarse con universidades privadas con el fin de mejorar sus procesos de admisión, a nivel de captación de alumnos y gestión de datos académicos. Esto se hará con el fin de crear una plataforma que facilite a los futuros alumnos el proceso de acceso a la universidad, brindándoles una información unificada y una herramienta a través de la cuál iniciar distintos procesos.

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un pan de negocio para ACCESO. Para ello, el estudio se ha estructurado en cuatro grandes partes: un primer bloque a modo de investigación en el que se estudian las tendencias del sector *EdTech* y se analiza en profundidad el Sistema Universitario Español; una segunda parte en que se desarrolla le modelo de negocio a través de la herramienta *Business Model Canvas;* una tercera parte en que se examinan factores internos y externos a tener en cuenta a través de un análisis DAFO y un análisis de la competencia; y un último bloque en que se incluye el plan de marketing disñado para ACCESO.

Palabras clave: *start-up, EdTech*, procesos de admisión, universidades privadas, *Business Model Canvas.*

Abstract

Admission processes of private universities in Spain are defined by the fragmentation of available information and the heterogeneity between the steps to follow to gain access to one university or another. Aiming to provide a solution to this problem, the start-up ACCESO was founded as a result of the participation in the ninth edition of the Comillas Emprende contest.

ACCESO seeks to partner with private universities in order to improve their admission processes, in terms of student recruitment and academic data management. This will be done in order to create a platform that will facilitate the university access process to future students, providing them with unified information and a tool through which to start different processes.

The present paper consists of the development of a business plan for ACCESO. For this purpose, the study has been structured in four main parts: a first block as a research in which the trends of the EdTech sector are studied and the Spanish University System is analysed in depth; a second part in which the business model is developed through the Business Model Canvas tool; a third part in which internal and external factors to be taken into account are examined through a SWOT analysis and an analysis of the competition; and a final block in which the marketing plan designed for ACCESO is included.

Key words: start-up, EdTech, admission processes, private universities, *Business Model Canvas*

Tabla de Contenidos

1. Introducción 7
1.1 Planteamiento de la idea y motivos 7
1.2 Objetivos 8
1. 3 Metodología 8
2. Marco Teórico 9
2.1 Digitalización 9
2.2 Sector *Edtech* 9
2.3 Sistema Universitario Español: Universidades Públicas 11
2.4. Sistema Universitario Español: Universidades Privadas 15
3. Modelo de Negocio de ACCESO 20
3.1 ACCESO 20
3.2 *Business Model Canvas* 22
3.2.1 Propuesta de valor 22
3.2.2 Segmentos de clientes 24
3.2.3 Canales 26
3.2.4 Relación con el cliente 27
3.2.5 Fuente de ingresos 28
3.2.6 Actividades clave 29
3.2.7 Socios clave 30
3.2.8 Recursos clave 31
3.2.9 Estructura de costes 32
4. Análisis DAFO 33
5. Análisis de competidores 37
6. Plan de Marketing 41
6.1 Estrategia de precios 41
6.2 Estrategia comercial 44
6.3.1 Clientes directos 45
6.3.2 Clientes indirectos 49
7. Conclusiones 51
8. Bibliografía 54
9. Anexos 58

Índice de Tablas

Tabla I. Proceso del Distrito Único de Madrid 14
Tabla II. Proceso de admisión de las universidades privadas españolas 18
Tabla III. Propuesta de valor de ACCESO 23
Tabla IV. Costes de Acceso para el primer año 33
Tabla V. Plantilla Análisis DAFO 34

Índice de Figuras

Figura I. Plantilla Business Model Canvas 22
Figura II. Respuesta Pregunta 2 Encuesta Alumnos de Bachillerato 25
Figura III. Respuesta Pregunta 8 Encuesta de Máster 25
Figura IV. Matriz de competidores 40
Figura V. Alumnos de nuevo ingreso de grado por comunidad autónoma 43
Figura VI. Estructura del embudo de marketing o funnel 44
Figura VII. Estrategia piloto para nuevas universidades socias 47
Figura VIII. Estrategia piloto 2.0 para nuevas universidades socias 48
Figura IX. Business Model Canvas de ACCESO 52

1. Introducción

1.1 Planteamiento de la idea y motivos

El presente trabajo se centra en el desarrollo del modelo de negocio, estudio de la viabilidad y rentabilidad de ACCESO, una web que unifique la información y procesos de acceso del sistema universitario privado. ACCESO nace con el propósito de facilitar al futuro alumnado de las universidades privadas españolas el proceso de acceso a la educación superior.

En comparación con sus análogas públicas, las universidades privadas presentan un sistema de admisiones individualizado que requiere mucho tiempo y atención de los candidatos. Los futuros alumnos no solo tienen que acceder a diferentes fuentes de información, sino que han de estar al tanto de los distintos pasos a seguir, plazos y documentación exigidos por cada institución a la que aplique.

Todo esto será posible gracias a la externalización de la gestión del proceso de admisiones de las universidades colaboradoras de ACCESO. Entre los beneficios que estas encontrarán se encuentran la optimización de costes, una ejecución meticulosa y ordenada además de tratarse una manera de atraer a más alumnos nacionales e internacionales por el plus de comodidad que ofrece el portal.

La elección de este tema nació con el fin de poner el broche final a mis estudios de Administración y Dirección de Empresas con un trabajo en que se materializan conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en relación con diferentes áreas de la empresa. Además, el mundo de la *startup* está a la orden del día y participar en la creación de Acceso me ha permitido acercarme a la experiencia de emprender sin la asunción de riesgos que supondría crear una compañía en el mundo real. Uno de los requisitos necesarios para poder llevar a cabo este trabajo era participar en la novena edición del concurso-programa organizado por la Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI, Comillas Emprende. Para formar parte del concurso resultaba indispensable pertenecer a un grupo de alumnos integrado por un máximo de 5 personas. Una vez inscritos en el concurso empezó el reto de encontrar una necesidad que cubrir, en búsqueda de una idea innovadora que poder trabajar con mentores y expertos.

1.2 Objetivos

Con este proyecto se pretende desarrollar el modelo de negocio para ACCESO, la *startup* que pretende revolucionar los procesos de admisión de la educación superior privada en España. Para ello se pueden definir unos objetivos concretos que contribuirán al fin último del trabajo:

I. Estudiar la viabilidad de un sistema de admisiones unificado en el sistema de Universidades Privadas español.
II. Investigar el mercado para entender las necesidades de los futuros alumnos, la existencia de servicios similares y/o complementarios, además de determinar la demanda existente.
III. Desarrollar el plan de negocio de la *startup* ACCESO a través del *Business Model Canvas.*
IV. Desarrollar el plan de marketing de ACCESO.

1. 3 Metodología

Para poder alcanzar los objetivos descritos en el apartado anterior se procederá a realizar una investigación en la que pueden diferenciarse dos partes.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente no solo del sector *edtech,* sino también se analizará el sistema universitario español. En lo que respecta a los procesos de admisión de la educación superior privada, se procederá a recoger información en las páginas web oficiales de las instituciones para analizar estos datos conjuntamente. Para dar forma a la idea de negocio se utilizará literatura relacionada con la creación de *startups*, además de aprovechar los contenidos expuestos por expertos a lo largo del desarrollo del concurso Comillas Emprende 2021-2022. Para poder comprobar la viabilidad de la idea se realizarán entrevistas tanto a futuros alumnos (potenciales usuarios) así como equipos de admisión de algunas universidades privadas. Seguidamente, se procederá al diseño del modelo de negocio basado en la creación de una página web. Para ello, se llevará a cabo un *Business Model Canvas.* Con este modelo se definirán los puntos clave para toda empresa como la propuesta de valor, decisiones sobre las relaciones con clientes y proveedores, las actividades y recursos importantes, así como el flujo de gastos e ingresos entre otros. Finalmente se diseñará un plan de marketing que incluye la estrategia de precios y estrategia de penetración en el mercado. El resto de partes del plan de negocio han sido desarrolladas por otros compañeros en sus trabajos de fin de grado.

2. Marco Teórico

2.1 Digitalización

La revolución digital, iniciada en las últimas décadas del siglo pasado, ha marcado el funcionamiento del mundo tal y como lo conocemos. La Cámara Franco-española define este fenómeno como "una cuarta revolución, basada en la ultra conectividad, que permite una transformación profunda de los procesos industriales, creando un mundo de oportunidades, nuevos productos y servicios" (Cámara Franco-Española, 2022). La digitalización, aunque paulatina y desigual a nivel geográfico y social, ha contribuido positivamente a la actividad económica, así como a la calidad de vida de la sociedad. La llegada de la pandemia provocada por la COVID-19, ha contribuido a que la tecnología haya tomado una relevancia aún mayor, no solo por un aumento de la dependencia persona-tecnología, sino también como herramienta imprescindible para la creación de soluciones logísticas, sanitarias y educativas entre otras muchas.

Los jóvenes de hoy en día son auténticos nativos digitales. Estos utilizan sus dispositivos para hacer uso de una gran cantidad de servicios, como el *e-commerce*, servicios bancarios, trámites de la administración pública, pedir comida a domicilio. La generación Z vive acostumbrada a tener al alcance de su dispositivo una gran cantidad de información y posibilidades, con inmediatez y sin límites temporales ni espaciales. Esta filosofía impulsa a las empresas a adaptarse a una realidad en la que la digitalización cobra su máxima expresión (Lara & Ortega, 2016).

2.2 Sector *Edtech*

Los lazos entre educación y tecnología se han estrechado en la última década, naciendo así la *Educational Technology* (*EdTech*). La *EdTech* consiste en la aplicación práctica de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para la mejora del sector educativo. Sabrina Seltzer, directora de Innovación Abierta y Emprendimiento EdTech del prestigioso Tecnológico de Monterrey, afirma que en lo que se refiere al concepto de EdTech, se han de distinguir dos ramas: la académica y la práctica. Por un lado, la rama académica se centra en la posibilidad de examinar, analizar o revisar procesos educativos desde un punto de vista tecnológico. Por otro lado, la rama práctica, hace referencia a todo aquello que tiene que ver con la tecnología disponible o utilizada en contextos educativos (Tecnológico de Monterrey, 2019). La finalidad, por tanto, de la transformación digital de los sistemas educativos es

redefinir los servicios ofrecidos, así como desarrollar de nuevo los procesos operativos de las instituciones de enseñanza superior (Seres, Pavlicevic, & Tumbas, 2018)

Antes de la pandemia se habían realizado esfuerzos por digitalizar el sistema educativo, sin embargo, este acontecimiento histórico ha servido como impulsor clave para la transformación digital del mismo (García-Peñalvo, 2020).

La tecnología aplicada al sector educativo no implica únicamente la utilización de herramientas que mejoran el aprendizaje. *EdTech* también son herramientas tecnológicas aplicadas a los servicios de gestión académica, mejorando los canales de comunicación, así como consiguiendo una mayor implicación y satisfacción de estudiantes y docentes con los procedimientos administrativos (Wolters Kluwer, s.f.).

En el mundo del emprendimiento se ha sabido aprovechar de manera estratégica esta unión que pone a la tecnología al servicio de la educación. En los últimos años han nacido cientos de *startup*s alrededor del mundo que desarrollan su actividad en el ámbito educativo, ofreciendo soluciones innovadoras desde un punto de vista tecnológico. Pero no solo cabe destacar el nacimiento de estas empresas, de hecho, el número de empresas creadas en el sector ha decrecido de año en año. Lo que sí resulta verdaderamente interesante analizar es la financiación recaudada (Bakertilly, 2021). En 2021, la inversión en EdTech ha alcanzado el triple de los niveles registrados antes de la pandemia, acelerando con más de 20.000 millones de dólares la financiación de *startup*s de todo el mundo (HolonIQ, 2022). Empresas chinas, estadounidenses e indias están al frente de este sector en auge.

En España, debido a la fragmentación del sector educativo, las empresas *EdTech* no cuentan con demasiadas facilidades, especialmente en sus inicios. Así lo afirma Félix López Capel, fundador de la aceleradora vertical de *EdTech* SEK Lab, quien sostiene que el sector ha empezado a despertar interés entre los inversores gracias a empresas españolas que han levantado importantes rondas de financiación, como es el caso de Genially, Odilo, Ironhack o ABA English. El número de *startup*s del sector español es más elevado que el de países como Alemania, contando con un total de 250 empresas españolas dedicadas a la *Education Technology.* Algunos de los venture capital más destacados son Educapital y Brighteye, que han dedicado al sector alrededor de 50 millones de euros (López Capel, 2021).

Uno de los subsectores de la industria son los Sistemas de Gestión de Aprendizaje, (LMS por sus siglas en inglés). Un LMS se trata de una plataforma o aplicación alojada en la web de la

institución que permite publicar tareas, compartir materiales, cuestionarios, etc. (Renz, Schildhauer, & Krishnaraja, 2020). Algunas de las grandes empresas reconocidas en este subsector son Canvas, Moodle o Brightspace.

Dada la buena adaptación de las instituciones a estas plataformas, grandes proveedores de LMS han incluido características adicionales como sistemas de mensajería o perfiles personalizados de estudiantes y profesores, así como soporte de videoconferencia, o para la organización del contenido online. La inclusión de nuevas tecnologías a estos sistemas de gestión con foco en el alumno da lugar a lo que algunos autores denominan Entornos Personalizados de Aprendizaje, (EPS por sus siglas en inglés). Desde el punto de vista tecnológico Wilson define un EPS como "un entorno en el que las personas, herramientas comunidades y recursos interactúan de forma flexible" (Wilson, y otros, 2007).

2.3 Sistema Universitario Español: Universidades Públicas

El derecho a la educación queda recogido en el artículo 27 de la Constitución Española de 1978. En este mismo artículo se reconoce la autonomía de las universidades. En palabras de D. Roberto Fernández, antiguo presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, la autonomía universitaria es "la plasmación constitucional que preserva, frente a cualquier injerencia externa, la libertad académica de enseñanza, estudio e investigación, una libertad que bien sabemos que son vitales para el progreso de las sociedades" (Fernández, 2019)En el siguiente apartado se profundizará en algunas de las potestades que representa la autonomía universitaria. En el sistema educativo español coexisten centros de titularidad pública y privada, pues de acuerdo con la Constitución Española, las personas físicas y jurídicas poseen la libertad de crear centros docentes, dentro siempre del respeto a los principios constitucionales.

Las normas básicas que regulan el sistema educativo son la Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2006 y la modificación de la misma, la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) (Comisión Europea, 2021). La legislación general en materia de universidades queda recogida en la Ley Orgánica de Universidades, del 21 de diciembre de 2001.

Dentro de la estructura educativa española se encuentran las enseñanzas universitarias, divididas en tres ciclos: grado, máster (ambos considerados títulos oficiales) y doctorado. Los últimos datos publicados en 2020 por el Ministerio de Universidades del Gobierno de España sitúan en 7.624 las titulaciones impartidas en el curso 2018-2019. Dada la naturaleza del grado,

cuyo objetivo es la obtención de una formación general como preparación para ejercer actividades de carácter profesional (Comisión Europea, 2021), fue el ciclo más ofertado y demandado, con un total de 2.290 grados ofertados y 1.293.697 estudiantes matriculados.

En cuanto a la distribución geográfica y por rama de enseñanza, los grados ofrecían datos muy similares a los másteres, que contaron con 214.528 estudiantes matriculados en busca de una formación avanzada. Por otra parte, los doctorados tuvieron una distribución bastante equitativa entre las diferentes ramas de enseñanza: Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias e Ingeniería y Arquitectura con un 25,76%, 20,50% y un 23,50% de los doctorados ofertados respectivamente. La actividad de las universidades privadas en ese último ciclo es bastante limitada, ya que contaron exclusivamente con un 5% de los estudiantes. En lo que respecta al plano geográfico, la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía son las comunidades autónomas con una mayor concentración de centros universitarios, concretamente 166, 163 y 158 (Ministerio de Universidades, 2020)

En 2020, según los datos del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) el Sistema Universitario Español lo conformaban un total de 84 universidades, de las cuales 50 son instituciones públicas y 34 son universidades privadas. Este número, sin embargo, no contabiliza 2 centros adscritos a universidades públicas reconocidos como universidades privadas en la Comunidad de Madrid (CAM): Cunef Universidad y ESIC Universidad. Tampoco contempla esta cifra la creación de 3 nuevas universidades entre el 2019 y el 2020 como la Universidad Internacional Villanueva, la Universidad de les Hespérides y la Universidad Internacional de la Empresa (Pérez & Aldás, 2021). Contando con las nuevas universidades reconocidas, el total de universidades privadas en España asciende a 39.

Existe más de una vía para acceder a la universidad en España, pese a que se explicará en profundidad la vía más convencional, el acceso a la universidad tras terminar la educación secundaria no obligatoria. Dejando de lado esta vía, los alumnos podrán acceder a la universidad si cumplen con otros requisitos, como puede ser tener un título de Técnico Superior de Formación Profesional. Según la edad de los alumnos, los requisitos de acceso cambian. Los aspirantes mayores de 25 años deberán superar una prueba diseñada para esta franja de edad, prueba que será diferente si el candidato es mayor de 45 años. Si se tienen más de 40 años y se dispone de experiencia profesional relacionada con el grado que se quiere estudiar el aspirante estará acreditado para comenzar sus estudios universitarios. La última de las vías de acceso se plantea para estudiantes extranjeros, en cuyo caso se deberán presentar la

homologación de haber cursado unos estudios equivalentes al bachillerato. Toda esta información queda recogida en el Real Decreto 412/2014 por el que se establece la normativa básica de procedimientos de admisión a las enseñanzas universitarias oficiales de Grado.

El proceso de admisión planteado en España para alumnos provenientes del sistema educativo español consiste en completar los dos años de estudio que supone el bachillerato, además de realizar la Evaluación para el Acceso a la Universidad (EvAU). Esta prueba, que consiste en la examinación obligatoria de cuatro materias troncales y voluntarias, (de máximo otras cuatro materias de modalidad del último curso) es necesaria para el acceso a cualquier universidad, ya sea esta pública o privada. En el caso de las universidades públicas, los estudiantes entrarán en el grado deseado en función de su Calificación de Acceso a la Universidad (CAU). Esta nota se obtiene de la suma del 40% de la calificación global del bloque obligatorio de la EvAU, correspondiendo el 60% restante a la Calificación final de Bachillerato (Universidad Complutense de Madrid, 2020). Si el estudiante se ha presentado a las pruebas de la fase voluntaria, se le sumará a la CAU las dos mejores calificaciones de los exámenes realizados en dicha fase (Distrito único de Madrid, 2021) que serán tenidas en cuenta en base a las ponderaciones que se den a cada examen para cada título y universidad.

Las universidades públicas de cada comunidad autónoma constituyen un Distrito Universitario Único, con lo que, a efectos de las siguientes fases, funcionan como una única universidad. Para este análisis se ha decidido elegir el Distrito Único de Madrid como ejemplo, con el fin de poner de manifiesto las disparidades entre los procesos de acceso entre universidades públicas y privadas. Se pone el foco, por tanto, en los pasos que conforman el proceso de y las universidades en que es necesario realizar cada paso.

En la siguiente tabla se pueden observar qué universidades requieren cada paso. Los pasos han sido agrupados en cuatro categorías según su naturaleza: Creación de un Perfil, Documentación, Prueba Específica de Acceso y Adjudicación de Plazas. Cada número representa a una universidad pública del Distrito Único de Madrid (Anexo I), simbolizando "D" aquellos pasos que se realizan de forma centralizada. Sombreados en gris se encuentran aquellos pasos que son competencia de la universidad, en los que no interviene el alumno.

Tabla I. Proceso del Distrito Único de Madrid

Pasos	Universidades
Creación de un perfil	
Registro de credenciales	D
Documentación	
DNI/Tarjeta de Residencia	D
Tarjeta de Prueba de Evaluación	D
Impreso Preinscripción Cumplimentado	D
Prueba específica acceso*	
Pago de las tasas de la prueba	1 2 3 4 5 6
Ejecución de la prueba	1 2 3 4 5 6
Adjudicación de plazas	
Proceso de adjudicación	D
Envío carta de adjudicación e instrucciones de matricula	1 2 3 4 5 6

Fuente: Elaboración propia
*Las pruebas específicas no corresponden a todos los grados ofertados por cada universidad.

De esta manera, para acceder a las universidades de una misma comunidad autónoma el alumno debe solicitar la admisión en la página web común que habiliten las universidades del distrito universitario. La integración de los procesos de cada universidad (pasos marcados por D) en una única plataforma permite al alumno realizar una única solicitud (Comunidad de Madrid, 2021). Esto supone entregar toda la documentación requerida en un único *software* y una sola vez, a excepción de los justificantes de pago de tasa de las pruebas específicas que solicitan algunos grados como parte de su proceso de admisión, que, aparte de ser entregados telemáticamente, han de ser enviados por correo postal. Junto con el impreso de preinscripción deberá adjuntarse la documentación que prueba que el alumno está acreditado para comenzar los estudios universitarios. Como puede observarse, el único y primer paso común a todos los grados que realiza cada universidad por separado está relacionado con la matriculación del alumno en la universidad donde haya sido aceptado tras la adjudicación de plazas.

Describir y analizar los procedimientos llevados a cabo en el sector público es verdaderamente valioso para poder entender el nivel de desestructuración de los procesos en el sector privado. Pese a que la estructura del sistema universitario público no esté totalmente centralizada, pues existe un distrito universitario por cada comunidad autónoma, la creación de estos distritos hace posible la aglutinación de los procesos de admisión de las universidades de cada territorio a través de una sola vía. Por otra parte, las fases o documentación a entregar de cada proceso

son muy similares, a diferencia de los de las universidades privadas como se estudiará a continuación.

2.4 Sistema Universitario Español: Universidades Privadas

Anteriormente se ha enunciado la existencia de Universidades públicas y privadas. Dado que el proyecto girará en torno a la educación superior privada española, cabe profundizar en la definición y regulación de las universidades privadas.

La Ley Orgánica 6/2001 del 21 de diciembre define las Universidades privadas por contraposición a sus análogas públicas. Tanto la creación de universidades públicas como el reconocimiento de universidades privadas se llevarán a cabo por ley, previo informe de la Conferencia General de Política Universitaria. Por un lado, la creación de las universidades públicas recae sobre dos órganos legislativos: la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma en cuyo territorio vaya a establecerse la entidad y las Cortes Generales. Por otro lado, las universidades privadas son aquellas cuya creación no esté vinculada a estos órganos, pese a que sí serán reconocidas por ellos.

Además, se denomina universidad, ya sea pública o privada, a aquella entidad que cumpla con las funciones establecidas por ley. Estas funciones se enumeran en el apartado 2 del artículo 1 de la Ley Orgánica 6/2001 y son las siguientes:

I. La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
II. La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
III. La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
IV. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Las Universidades Privadas tienen personalidad jurídica propia, y han de adoptar alguna de las formas admitidas en Derecho. El objeto social de las Universidades, que es exclusivo, es la educación superior. Esta actividad se realiza a través de las funciones que han sido enumeradas.

La autonomía universitaria que se ha abordado en el apartado anterior confiere una serie de facultades a las universidades. Entre ellas hay algunas que resultan más relevantes para el

presente trabajo. En primer lugar, las universidades han de elaborar sus estatutos y, en el caso de la universidad privada, se han de establecer unas normas propias de organización y funcionamiento. Asimismo, la autonomía universitaria otorga a las Universidades la potestad de decidir sobre la admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimiento de los estudiantes según la Ley Orgánica 6/2001 del 21 de diciembre. Esta información resulta de gran utilidad para el proyecto, puesto que, al ser las universidades quienes tienen la potestad de la admisión, la plataforma que se pretende crear no puede inferir en el diseño de este proceso, sino únicamente dar soporte en su gestión.

Uno de los cambios estructurales de las últimas décadas que han definido el Sistema Universitario Español ha sido la proliferación de nuevas universidades privadas. Hasta el año 1995 solo existían un total de cuatro universidades privadas en España: la Universidad de Deusto, Universidad Pontificia Comillas, la Universidad Pontificia de Salamanca y la Universidad de Navarra.

En los años 90 comenzó un proceso de crecimiento para el sector de educación superior privada en España, que hoy cuenta con un total de 39 entidades de titularidad privada, un 44% de las universidades del país. Pese a que este aumento del número de universidades privadas no tendría que implicar necesariamente un aumento de la cuota de mercado, ya que el tamaño medio de cada institución es menor al de las universidades públicas, puede observarse un crecimiento de la demanda en las últimas décadas (CRUE Universidades Españolas, 2018). En el curso 2019-2020 se contabilizaron un total de 313.000 alumnos matriculados en grado y máster, datos que no incluyen a los alumnos de las últimas universidades reconocidas mencionadas previamente. Esta cifra constituye un 20% de los universitarios españoles, una tasa alta si se compara con el 4% que suponía hace 25 años (Pérez & Aldás, 2021). A pesar de que el volumen de estudiantes del sistema público es sustancialmente mayor, el aumento de demanda de estudios en centros privados se ha visto acompañado por una reducción de los universitarios que realizan sus estudios en universidades del Estado (CRUE Universidades Españolas, 2018).

Ante este crecimiento de la oferta de universidades privadas y la cantidad de tiempo e información que el alumno requiere para tomar su decisión, como se explicará a continuación, parece comprensible afirmar que la captación de alumnos es cada vez un reto mayor para estas entidades.

El panorama que presenta el sector privado en cuanto al proceso de admisión es muy diferente al del sector público. Existen estudios que confirman que una buena gestión del diseño del proceso por parte de las universidades españolas puede contribuir a la satisfacción del alumnado en lo que respecta a las admisiones, así como mejorar su percepción de la reputación e imagen del centro (Ortíz Lozano & Vietes, 2017). Las universidades privadas, diseñan sus procesos de admisión, por tanto, en base a criterios fundamentados. Consultando las páginas web de cada institución se ha realizado un estudio sobre los procesos de admisión que permita identificar dichas similitudes. En total se han recogido datos de 37 de las 39 universidades privadas de España. Cabe destacar que no todas las universidades proporcionan la información al completo antes de empezar con la solicitud de admisión y se explica en sus plataformas de que se informará al alumno una vez comience con el proceso.

Como se ha venido comentando, existen unos requisitos comunes a toda universidad, que son condición indispensable para poder acceder a la enseñanza superior en España. Más allá de estos requisitos se han identificado un total de 19 pasos diferentes que pueden formar parte de los procesos de entrada a las universidades privadas, entre los que se incluyen la entrega de diferentes documentos, pagos de tasas, pruebas de admisión y entrevistas.

A continuación, se repite el ejercicio realizado con las universidades públicas en el apartado anterior. Se incluyen nuevos pasos identificados en el análisis y se agrupan esta vez en cinco categorías: Creación de un Perfil, Documentación, Pasos Reclutamiento, Prueba de Acceso y Tasas. Cada número simboliza una universidad privada española analizada (Anexo II), representando “T” aquellos pasos comunes a todas las instituciones de la lista. A diferencia de la “D” utilizada en el apartado anterior, “T” implica llevar a cabo ese paso con cada institución, no de manera centralizada. De nuevo, las celdas sombreadas en gris hacen alusión a pasos que son competencia de la universidad.

Tabla II. Proceso de admisión de las universidades privadas españolas

Pasos	Universidades
Creación de un perfil	
Registro de credenciales	9,11,20,22,27,28,29,31,35,37
Documentación	
DNI/Tarjeta de Residencia	T
Tarjeta de Prueba de Evaluación	T
Solicitud de Admisión	T
Expediente académico (ESO-Bachillerato)	3,4,21,27,31,33
Expediente académico Bachillerato	1,6,7,11,12,13,19,20,26,28,29,36
Certificado de idiomas	1,12,13,14,16,17,27
Pasos reclutamiento	
Orientación con experto	3,4,23,25,30,34
Curriculum	21,25,36
Carta de Motivación	6,14,16,17,25
Carta de Recomendación	6,21
Entrevista personal	21,25,36
Test de personalidad	6
Tasas	
Tasas de Admisión	3,10,11,14,15,16,17,19,22,29,31,32,33,35
Coste de Reserva de Plaza	1,4,6,8,10,21,29,35
Prueba de acceso	
Prueba de admisión (presencial)	3,4,5,6,11,12,13,14,16,17,20,29,31,33,34,35,37
Prueba de admisión (online)	1,3,4,14,16,17,21,22,26,27
Prueba de inglés	4,5,6,13,14,16,17,20,22,27,33,34,35
Prueba específica del grado a cursar	4,6,28,29,35
Adjudicación de plazas	
Adjudicación y notificación al alumno	T

Fuente: Elaboración propia
* El Coste de Reserva de Plaza ocurre una vez se ha completado el proceso de admisión y ha sido adjudicada la plaza al alumno.

Como puede observarse, dependiendo del paso hay más o menos universidades que lo realicen, pero la realidad es que no hay dos instituciones que presenten un proceso de admisión idéntico. No existe la posibilidad de aplicar a varias universidades desde una misma plataforma, como sí sucede en los procesos de las universidades públicas descritos en el apartado anterior. El alumno ha de gestionar sus solicitudes, entregar la documentación requerida y realizar las pruebas de acceso en caso de haberlas, con cada institución. Analizando la tabla y la disparidad que presentan los procesos puede uno advertir la desestructuración del Sistema Privado. Lo

más relevante para el presente trabajo tiene que ver con los primeros tres grupos de la tabla (Creación de Perfil, Documentación y ciertos puntos de Pasos Reclutamiento), pues son aquellos pasos de los que nuestra solución podrá ocuparse, creando a partir de los documentos recibidos una base de datos ordenada.

Realizar este análisis detallado de los procesos de admisión es indispensable para diseñar un producto atractivo, tanto para alumnos como para universidades. Como se especificará más adelante, ambas partes han de ser cautivadas por el servicio de ACCESO para que sea factible su implantación. Además, como se ha puntualizado, la autonomía universitaria hace a las instituciones privadas dueñas de sus procesos de admisión por lo que la labor de nuestra compañía pasa por entender los procesos ya existentes para dar forma a un sistema que facilite su ejecución sin pretender cambiarlos. No solo es esta nuestra tarea, sino que es crucial que este sea el mensaje transmitido a las universidades, ya que como se ha señalado, los procesos de admisión pueden incidir en la satisfacción del alumnado y en la reputación e imagen de la propia universidad.

3. Modelo de Negocio de ACCESO

3.1 ACCESO

ACCESO es una plataforma bidireccional que conecta alumnos con universidades privadas. Este proyecto nace con el objetivo de optimizar el proceso de admisión para candidatos e instituciones.

En lo que se refiere a los alumnos, se crea ACCESO con el fin de poner a su disposición de manera ordenada e intuitiva información sobre las titulaciones en las que estén interesados. En caso de estar interesados en la oferta de grado de las universidades socias, creando un perfil en ACCESO podrán aplicar al título de su interés y disfrutarán de información continua y personalizada sobre el estado de su solicitud, eventos relevantes, y *deadlines* de los procesos en los que están involucrados.

Para las universidades, se ofrece un nuevo canal que permita llegar al público objetivo. Además, se ofrece un servicio de tramitación y gestión que permita ahorrar costes y tiempo, reduciendo ineficiencias que las universidades presentan en estos procesos.

La plataforma contará con una serie de módulos entre los que se encuentran:

- Catálogo de grados y catálogo de máster: Se pondrá a disposición del alumno toda la oferta de títulos y se especificará en cuáles de nuestras universidades socias pueden cursarse.
- Catálogo de universidades: Se incluirá un listado con todas las universidades socias. Una vez seleccionada la universidad de interés, el alumno podrá visualizar los títulos ofertados, así como los pasos que conforman el proceso de admisión de dicha universidad.
- Servicios adicionales: El alumno tendrá acceso directo a las páginas webs de opciones de alojamiento y financiación.

Sin necesidad de aportar sus datos, cualquier usuario interesado podrá acceder a la información contenida en estos módulos.

Si el alumno quiere hacer uso de las características o utilidades adicionales ofrecidas por ACCESO, tendrá que crear un perfil. Tendremos dos tipos de usuarios registrados:

- Estudiantes de grado: podrán aplicar a las universidades que deseen de forma cómoda y sencilla, recibiendo *feedback* periódico del estado de su solicitud. De esta manera, el alumno podrá aplicar a más de una universidad registrando unas únicas credenciales (usuario y contraseña). En su perfil contarán con un calendario actualizado con las fechas importantes de los procesos que haya iniciado, como últimos días para entregar documentos, registrarse para pruebas, tener entrevistas, etc. Los usuarios recibirán notificaciones que les permitan completar todos los pasos a tiempo. Además, contarán con un apartado en que subir documentos a la nube (documentación identificativa, foto de perfil, expediente académico, títulos de idiomas, cartas de recomendación, etc.). Navegando por los catálogos de ACCESO podrán iniciar su solicitud de admisión con un solo clic.

  En lo que se refiere a la gestión del proceso, será ACCESO quien reciba todas las solicitudes y documentación de los usuarios para conformar una base de datos ordenada. Si la universidad ofrece a sus candidatos la posibilidad de hacer pruebas de acceso online, la plataforma contará con soporte para la realización de estas. También podrán agendarse, en caso de haberlas, entrevistas personales con los reclutadores de cada universidad. En todo caso, la plataforma podrá hacerse cargo de los pasos que puedan externalizarse en base a los criterios de cada universidad, pues, en España, estos quedan fijados en la ley de reconocimiento de cada institución. ACCESO, por tanto, no tendrá control sobre estos requisitos.

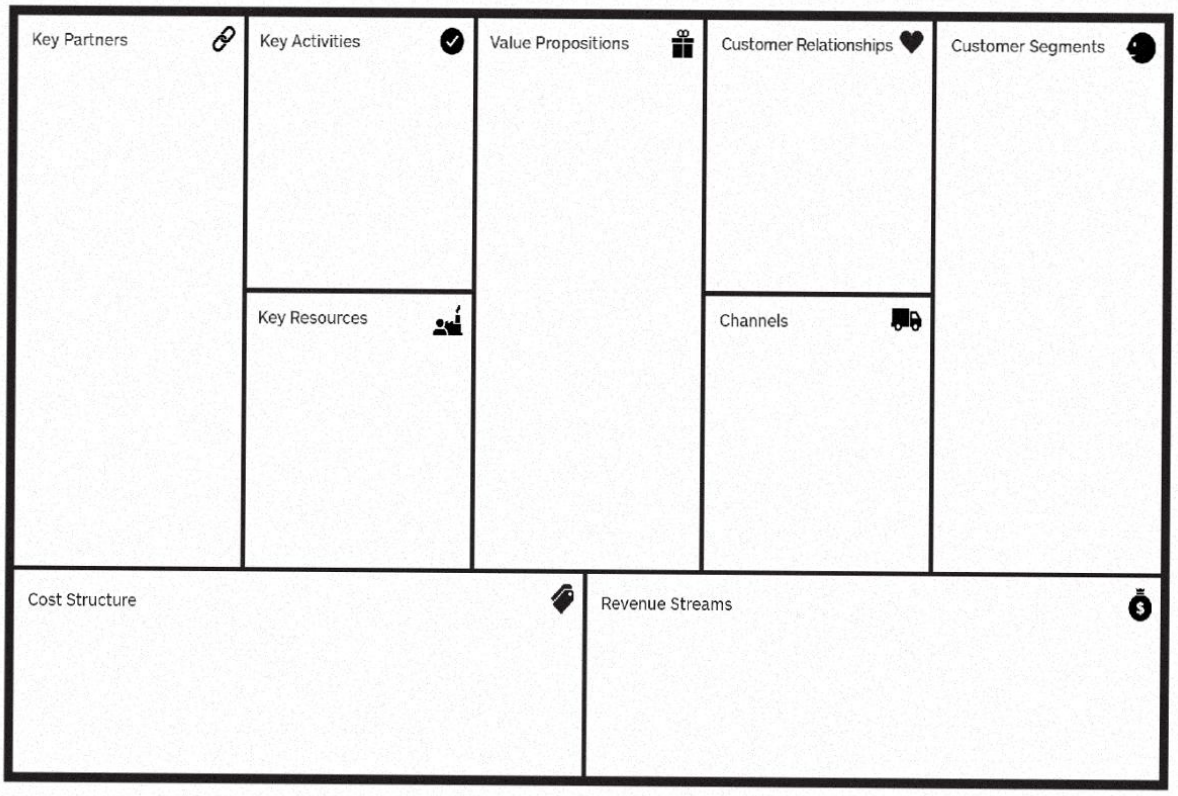
- Estudiantes de máster: Podrán añadir a su calendario los procesos en los que estén interesados, para recoger en un solo lugar las fechas importantes y ser notificados frecuentemente. Los alumnos de máster no podrán, de momento, gestionar su proceso de admisión a través de ACCESO pese a que se prevé expandir el negocio en un futuro.

Como usuarios registrados los alumnos tanto de grado como de máster podrán utilizar Unibuddy Chat, un chat en vivo integrado en la propia página de ACCESO. A través de este módulo, los usuarios podrán conectar con estudiantes embajadores de las universidades socias y realizar preguntas sobre la vida estudiantil, asignaturas concretas y la experiencia universitaria en general. Este chat es utilizado por muchas universidades alrededor del mundo. En España, IE University y la Universidad de Navarra cuentan con esta herramienta en sus páginas web.

3.2 *Business Model Canvas*

El diseño del modelo de negocio de ACCESO se ha realizado utilizando como herramienta el *Business Model Canvas* (BMC), diseñado por Alexander Osterwalder. Esta herramienta de gestión estratégica y *lean startup* consiste en una plantilla dividida en nueve cuadrantes que permite exponer de manera organizada las hipótesis sobre cómo la empresa aportará valor y generará dinero. Los creadores del BMC aseguran que los nueve bloques cubren las tres áreas principales de un negocio: conveniencia, viabilidad y factibilidad (Strategyzer, 2019). La siguiente imagen ilustra la plantilla de un *Business Model Canvas.*

Figura I. Plantilla *Business Model Canvas*



Fuente: Strategyzer *(2019)*

3.2.1 Propuesta de valor

Definir la propuesta de valor de la empresa resulta indispensable para comunicar efectivamente las razones y motivaciones por las que los clientes preferirán el producto ofrecido frente a otras alternativas (Bellaflamme & Neysen, 2020). Los mismos creadores del *Business Model Canvas*, entre ellos Alex Osterwalder, han elaborado un marco teórico más específico con el que diseñar esta propuesta de valor, denominado *Value Proposition Canvas* (VPC). Este marco

permite al emprendedor confeccionar una propuesta de valor ajustada al perfil del cliente. Siendo el servicio a ofrecer una plataforma, y revisando la literatura existente, se ha optado por usar una versión ampliada del VPC adaptada a plataformas multilaterales (Bellaflamme & Neysen, 2020). En la tabla se pueden distinguir cuatro categorías para usuarios y universidades: deseos, necesidades, miedos y sustitutos. En la columna central se encuentra la solución de Acceso, organizada en otros cuatro grupos: experiencia, beneficios y características, indicadores de confianza y medidas de control.

Tabla III. Propuesta de valor de ACCESO

Usuarios	Acceso	Universidades
Deseos Aplicar a universidades privadas Hacer llevadero el periodo de tiempo en que aplican	**Experiencia** Concentración de información Comodidad a la hora de aplicar (tiempo, un único canal…) Captación de alumnos por información y utilidad	**Deseos** Cubrir las plazas ofertadas Completar el proceso de captación – *lead engagement* Ofrecer procesos exigentes pero accesibles
Necesidades Ahorrar tiempo Estar al tanto de todas las fases de cada proceso Tener acceso a información de toda la oferta	**Características y beneficios** Catálogo de títulos y universidades unificado Perfil personal en que realizar los procesos Información continua sobre solicitud y notificaciones Chat con embajadores para obtener visión real Obtención y tratamiento de información eficaz	**Necesidades** Ahorrar costes y tiempo Proporcionar toda la información posible y que llegue al máximo número de potenciales alumnos
Miedos No haber tomado la decisión correcta con la información revisada Dejar de aplicar a universidades por falta de tiempo No haber completado todos los procesos de admisión iniciados por cumplir con los *deadlines*	**Indicadores de confianza** Información proporcionada por universidad Exclusividad del proceso Comunicación continua con el alumno	**Miedos** Incurrir en costes innecesarios No captar más público del actual Competencia con otras universidades
Sustitutos Modelos convencionales de admisión "Páginas amarillas" de información sobre títulos Procesos de admisión de la universidad pública	**Medidas de control** Amenaza de sustitutos usuarios: Baja - Aumento del número de facilidades Amenaza de sustitutos universidades: Media-alta - Software incrustado en web propia - Acciones de marketing con agencia	**Sustitutos** Modelos convencionales de admisión Agencias de *recruiting* Otros SIS: *Student Information Systems*

Fuente: Elaboración propia

ACCESO basa su propuesta de valor en una mejora del rendimiento del sistema ya existente, además de aportar nuevos servicios a ambos segmentos de clientes. Podemos distinguir un *pain point* para cada grupo. Los alumnos no tienen tiempo para investigar todas las opciones que ofrecen las universidades privadas y aplicar a todas las que les interesen de una manera sencilla. Por otra parte, las universidades presentan ineficiencias en su proceso de captación y gestión del proceso de admisión. Nuestra propuesta de valor por tanto es, conectar a alumnos y universidades, concentrando la oferta universitaria y gestionando en una sola plataforma los procesos de selección de nuestras universidades socias.

3.2.2 Segmentos de clientes

La naturaleza de ACCESO hace necesario distinguir entre dos grupos de clientes: directos e indirectos. Por un lado, se analizarán nuestros usuarios (clientes indirectos) y por otro lado las universidades privadas y los socios adicionales (clientes directos).

En el caso de ACCESO los usuarios serán los estudiantes que, sin pagar por los servicios de la plataforma, se beneficiarán de sus características. Además, el portal estará diseñado para facilitar el periodo previo a la incorporación de los alumnos a la universidad. Entre los usuarios de la web se distinguen dos grupos:

- Alumnos interesados en aplicar a grado.
- Alumnos interesados en aplicar a máster.

Para profundizar en la idea y conocer de cerca las necesidades de los alumnos decidimos realizar una encuesta para cada grupo. Mientras que una primera encuesta (Anexo III) se mandó a estudiantes de bachillerato principalmente, la segunda encuesta (Anexo IV) se mandó a universitarios y recién graduados de la universidad. Teniendo en cuenta la oferta de servicios que se hará a cada uno de los grupos se les hicieron distintas preguntas en relación con la plataforma. En ambas encuestas la idea de poder consultar una plataforma que unifique la oferta universitaria de forma detallada (títulos, universidades, requisitos, etc.) resultó muy exitosa.

Figura II. Respuesta Pregunta 2 Encuesta Alumnos de Bachillerato

Figura III. Respuesta Pregunta 8 Encuesta de Máster

Los estudiantes podrán ser catalogados como usuarios registrados si crean un perfil en Acceso, tal y como se ha explicado en el apartado anterior.

Nuestros clientes directos serán, por un lado, las Universidades Privadas, pues serán quienes realizaran la transacción de compra de nuestros servicios, como se detallará más adelante. El objetivo de ACCESO es mejorar la eficiencia de los procesos de admisión de estas instituciones, ofreciendo un servicio potente que sirva como una alternativa en la que captación y gestión de nuevos alumnos estén interconectados. Raquel Violero Álvarez, directora de la Oficina de nuevos alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, aseguraba en una entrevista realizada por el equipo de ACCESO que existían dos grandes oportunidades en torno a los procesos de admisión de la entidad.

En primer lugar, el *engagement* o el uso de contenidos estratégicos con los potenciales alumnos, que sean significativos en el tiempo y promuevan la solicitud de admisión por su parte. Además, Violero echaba en falta una mayor conexión entre la promoción y tramitación de expediente de los alumnos. En su relación con las universidades, el objetivo final de ACCESO será obtener la exclusividad del proceso en el medio plazo.

Por último, nuestros otros clientes directos serán los socios adicionales, que podrán contar con un espacio en nuestra sección de "otros servicios" para captar clientes que puedan disfrutar de sus servicios o productos. Principalmente serán compañías cuya actividad esté relacionada con la vida universitaria desde el punto de vista del alojamiento y la financiación (agencias inmobiliarias, residencias universitarias, bancos, etc.).

3.2.3 Canales

La elección de los canales del *Business Model Canvas* es crucial para determinar, cómo ACCESO llegará a su público, distribuirá su servicio y ofrecerá un servicio postventa o lo que en nuestro caso sería una atención al cliente continua. Resulta evidente que la web en sí será uno de nuestros canales, pues será el nexo entre usuarios y universidades, el canal de distribución de la *startup*. Sin embargo, para tener el alcance necesario con cada uno de los segmentos de clientes definidos, ACCESO ha de elegir diferentes canales.

En lo que se refiere a los alumnos se procederá a utilizar varios canales para llegar a los potenciales usuarios. Uno de ellos serán las redes sociales, canal imprescindible para el mundo de los negocios hoy en día y especialmente interesante para nuestro target. Las redes servirán no solo para crear notoriedad entre el público al que queremos llegar, sino también para interaccionar con ellos, crear imagen de marca y generar tráfico directo a la plataforma. Una vez contemos con una mayor red de clientes y sea exigible la exclusividad, otro de nuestros canales para llegar a este segmento serán las propias páginas web de nuestros socios más importantes, que son las universidades. De esta manera, si el alumno quiere completar su solicitud de admisión, la universidad le redirigirá directamente a ACCESO.

Cabe destacar, en particular para los alumnos interesados en grado, que en la gran mayoría de los casos existe una figura de extrema importancia en el proceso de decisión de futuro: los padres. Pese a que la digitalización y las redes han penetrado la sociedad en su conjunto, existen generaciones para las que aún siguen siendo efectivos medios más tradicionales, como la radio

o el periódico, donde ACCESO estará presente puntualmente. Para llegar tanto a los progenitores como a nuestros potenciales usuarios, estaremos presentes en ferias educativas como Aula (Salón Internacional del Estudiante y Oferta Educativa), tanto con un stand propio como a través de las universidades socias.

El canal para llegar a las universidades será más directo y personal. Para ello, se organizarán encuentros con los responsables de admisiones de las instituciones, en los que se expongan los beneficios de formar parte de nuestra red de socios y las características de ACCESO. Trataremos de mantener un contacto muy estrecho desde el punto de vista comercial, puesto que la incorporación de nuevas instituciones a la red creará no sólo valor económico, sino que contribuirá a captar el interés de clientes potenciales.

3.2.4 Relación con el cliente

En el punto anterior se han definido las estrategias de ACCESO para adquirir a sus clientes, estrategias que también forman parte de la relación con el cliente. Es evidente la importancia de captar nuevos clientes, pero es también vital poner el foco en la retención de estos y más en un negocio de esta índole. Centrándonos en este momento en las universidades, que han de ser socios permanentes de la plataforma, se creará una unidad dentro de la organización dedicada al *Customer Success Management*, o gestión de éxito del cliente en español. Se estudiarán de cerca los datos generados en la web sobre el rendimiento de ACCESO y los beneficios que genera a cada cliente, además de mantener una comunicación fluida y constante que permita anticiparse al mayor número de errores. Resulta vital no solo que la universidad esté satisfecha para continuar formando parte de la red, sino obtener suficiente información para la creación de nuevos módulos dentro del servicio ofertado. Para poder llevar a cabo toda esta estrategia se hará uso de la estrategia empresarial *Customer Relationship Management* (CRM), de manera que ACCESO pueda definir objetivos estratégicos y un modelo de relación para cada cliente, considerando dos criterios: su valor para la empresa y el momento en el ciclo de vida de en que se encuentra cada universidad.

En lo que se refiere a los alumnos el formato de ACCESO, será de autoservicio, es decir, se proporcionará al usuario todos los medios para que ellos puedan informarse y aplicar. Sin embargo, para hacer de su experiencia preuniversitaria un proceso en el que se sientan vinculados a las universidades a las que aplican, se habilitarán vías de comunicación con los

usuarios para la resolución de dudas y gestión de errores. Estas vías serán un chat, así como una dirección de correo y un teléfono al alcance de todo usuario.

3.2.5 Fuente de ingresos

Los ingresos de ACCESO, fijos y variables se generarán por el servicio ofrecido a nuestros clientes: universidades y socios adicionales.

En cuanto a los ingresos que ACCESO obtendrá por sus servicios a universidades se distinguen los siguientes:

- Ingresos fijos: tasa anual en concepto de mantenimiento. Esta tasa se cobrará de manera recurrente a aquellas universidades que decidan utilizar nuestros servicios de captación y gestión, encargándose ACCESO de estas partes del proceso de admisión de la entidad. La tasa de mantenimiento será simbólica y no constituirá nuestra mayor fuente de ingresos proveniente de las universidades.
- Ingresos variables: tasa base y tasa de éxito. La tasa base será una pequeña cantidad que se cobrará a la universidad por cada solicitud de admisión recibida a través de la plataforma mientras que la tasa de éxito será la cantidad que se cobrará por alumno matriculado.

En cuanto a los ingresos percibidos a través de los socios adicionales, ACCESO contará con:

- Ingresos fijos: tasa por inclusión en catálogo. Se cobrará a los socios una cantidad por formar parte del catálogo de servicios adicionales. De esta manera, podrá generarse tráfico hacia sus páginas webs atrayendo a nuevos clientes.
- Ingresos variables: tasa de éxito y acciones publicitarias digitales. Se cobrará a estas compañías por los estudiantes que hagan uso de sus servicios y hayan sido redirigidos a través de nuestra plataforma. Además, los socios podrán desarrollar acciones de marketing con ACCESO, acordando fechas en que se promocionarán sus servicios a través de ejercicios publicitarios digitales como banners.

Este último ingreso podrá ser replicable con empresas que realicen una actividad íntimamente ligada al mundo estudiantil pero no sean socios de ACCESO, como por ejemplo papelerías, cafeterías, etc.

3.2.6 Actividades clave

Las actividades clave de un negocio son aquellas labores indispensables para que este se desarrolle correctamente y pueda ser exitoso. Estas actividades se traducen en horas de trabajo cuantificables y su correcta definición permite identificar de manera clara qué recursos son necesarios para el desarrollo de negocio. A continuación, se exponen algunas de las actividades esenciales para ACCESO:

I. Desarrollo y diseño de la plataforma

Esta actividad tendrá lugar antes de empezar a operar como empresa. Lo primero será crear la plataforma donde se llevarán a cabo las interacciones con los usuarios.

II. Asociación estratégica con empresas y universidades: captación y mantenimiento

El éxito de ACCESO reside en reunir la mayor cantidad de universidades en su red, para poder ofrecer un amplio catálogo de instituciones y títulos. Es por esto por lo que una de las actividades primordiales para la empresa será captar nuevos socios, así como mantener una estrecha relación con aquellos que ya lo sean a través de comunicación fluida y reuniones periódicas, como se ha explicado en el apartado de relación con el cliente.

III. Incorporación de los catálogos de títulos y universidades: unificación de información

Para poder empezar a funcionar será necesario reunir toda la información de las universidades socias e incluirla en los catálogos de ACCESO. Esta actividad, sin embargo, no solo se dará en un primer momento, sino que cada vez que se produzca un cambio en la información que la universidad quiera compartir con ACCESO, así como cada vez que se incorpore una nueva institución como *partner*.

IV. Mantenimiento de la plataforma

Con el fin de asegurar un correcto funcionamiento del *software*, que esté actualizado y optimizado, se llevarán a cabo actividades de mantenimiento. Entre estas actividades se encuentran la corrección de fallos, actualización de contenidos, el perfeccionamiento del diseño, velocidad, seguridad, etc.

V. Promoción y captación de usuarios

ACCESO ha de realizar acciones de marketing que le permitan crear una base de usuarios dispuestos a utilizar nuestros servicios. El esfuerzo se deberá realizar anualmente hasta que se popularice la plataforma, dado que nuestro público objetivo será nuevo cada año.

VI. Protección de la información de los usuarios

ACCESO tratará datos de usuarios, entre ellos algunos menores de edad, con lo que se llevarán a cabo actividades que aseguren la seguridad del tratamiento de dichos datos, así como de asegurar que se cumple con los tiempos legales establecidos para su almacenamiento.

3.2.7 Socios clave

El desarrollo de nuestro modelo de negocio dependerá en gran parte de las asociaciones que se creen con socios o *partners* estratégicos, pues nos permitirán desarrollar ejecutar las actividades recién expuestas.

En primer lugar, sería imposible llevar a cabo la actividad *core* de ACCESO sin el establecimiento de alianzas con las universidades. Para poder ofrecer al alumno un servicio diferenciado y completo, es necesario que las universidades concedan a ACCESO la capacidad de gestionar su proceso de admisión. Como se viene explicando, esta gestión generaría beneficios para la universidad al aumentar su eficiencia en el proceso de tramitación de solicitudes y documentos. Además, como socios de ACCESO las universidades obtienen un nuevo canal a través del cual dirigirse a su público. De este modo, las universidades se convierten en cliente directo y socio de ACCESO a la vez.

Además, para la sección de "otros servicios" que ACCESO ofertará a sus usuarios, será necesario establecer alianzas con diferentes agentes: entidades bancarias, residencias universitarias, inmobiliarias, etc. Para la estrategia de *backlinks* que se llevará a cabo, resulta crucial elegir minuciosamente a estos socios. De esta manera los usuarios de ACCESO tendrán un valor mayor para nuestros socios, siendo razonable pagar por la generación de tráfico hacia sus páginas web.

Cabe destacar también la alianza que se establecerá con Unibuddy. Integrando sus servicios en nuestra página web, conseguiremos crear diálogo en nuestra web. Esta alianza creará valor tanto para los futuros alumnos, que podrán conocer la vida estudiantil de primera mano, como

para las universidades. Las generaciones venideras buscan opiniones *online* a la hora de tomar decisiones y una recomendación puede ser una ayuda muy potente a la hora de hacer su elección (Unibuddy, 2021). Asimismo, los potenciales estudiantes son bombardeados con cientos de mensajes diariamente, así que involucrar a los estudiantes actuales será beneficioso para que los mensajes resuenen en el público objetivo.

Por último, con el objetivo de almacenar información y documentos en la nube y proteger los datos de todos nuestros usuarios, se contratarán los servicios de Amazon Web Services. Eligiendo este proveedor, que cuenta con gran cantidad de estándares de seguridad y certificaciones de conformidad, será más fácil cumplir con los requisitos legales que regulan el tratamiento de datos.

3.2.8 Recursos clave

Toda empresa requiere recursos clave para poder desarrollar su modelo de negocio. Estos recursos permiten crear valor, llegar al público, generar ingresos, mantener relaciones con el cliente, etc. Existen cuatro tipos de recursos clave: físicos, humanos, intelectuales y financieros (Strategyzer, 2019). A continuación, se exponen los recursos que necesitará ACCESO para desarrollar su actividad dentro de cada categoría.

I. Físicos

ACCESO deberá contar con *hardware*, principalmente ordenadores, como herramienta para poder crear y desarrollar el *software.* Este tipo de servidores se necesitarán también para poder llevar a cabo las actividades diarias de la empresa.

II. Humanos

El equipo de ACCESO conformado por los cinco integrantes fundadores es muy completo desde el punto de vista empresarial y de desarrollo de negocio. Sin embargo, la *startup* requerirá de nuevas incorporaciones para poder cumplir con sus objetivos. Para completar la plantilla de ACCESO, los nuevos integrantes deberán aportar conocimientos técnicos y legales. Un desarrollador web será necesario para poder dar forma a la plataforma e incluir los módulos que se han ideado previamente, así como para dar soporte una vez empiecen oficialmente las actividades. Se contará también con un diseñador que se encargue de construir la página web de la manera más eficiente, trabajando mano a mano con el desarrollador. Además, al ser una plataforma que recogerá datos de los usuarios y basará su actividad en alianzas con los socios,

un perfil legal resultará de gran ayuda. Todos estos recursos se necesitarán en el primer año de actividad.

Conforme ACCESO incorpore nuevas universidades socias, y genere mayores ingresos se necesitará incorporar nuevas personas para completar el equipo comercial encargado de llegar a nuevos clientes, así como mantener contacto estrecho con ellos.

III. Intelectuales

El propio *software* que ACCESO desarrollará será uno de los recursos primordiales. La plataforma, junto a el registro de la marca y el dominio son los recursos intelectuales imprescindibles con los que se desarrollará la actividad de la *startup*. Con el fin de proteger esta propiedad intelectual, se registrará ACCESO como una Sociedad Limitada: ACCESO EDUCATION SL.

IV. Financieros

En cuanto a este tipo de recursos, ACCESO necesitará obtener financiación cuya procedencia puede variar: inversiones de los propios fundadores, de inversores profesionales, posibles préstamos bancarios, etc.

3.2.9 Estructura de costes

Operar con el modelo de negocio diseñado para ACCESO conllevará una serie de costes. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con clientes e incluso la generación de ingresos, generan costes (Strategyzer, 2019).

Pese a tener un coste inicial grande debido al desarrollo de la plataforma, los costes asociados al mantenimiento de esta seguirán formando parte de los costes operativos de ACCESO durante el tiempo que desarrolle su actividad. A estos costes operativos se sumarán aquellos que derivan de la mano de obra directa, en nuestro caso, el desarrollador y el diseñador del *software*. Estos costes se incrementarán conforme se incorporen nuevos clientes a la red y por tanto, empleados al equipo informático. También se pagarán anualmente los servicios ofrecidos por nuestros proveedores: Unibuddy y Amazon Web Services, que entrarán dentro de esta categoría de costes.

A estos costes se sumarán los denominados costes indirectos, que derivarán de las actividades de marketing y ventas, actividades administrativas, o la depreciación de los equipos informáticos. Se incluyen también en esta sección los tributos. Al igual que los costes directos, los indirectos aumentarán conforme aumente el equipo, pues esta categoría comprende también los costes de personal no asociables directamente al servicio. Este aumento también se verá influido por la cantidad de clientes que conformen la red.

Para el primer año de Acceso se han estimado los siguientes costes:

Tabla IV. Costes de Acceso para el primer año

Concepto	**Costes**
Desarrollo de la plataforma	30.000 €
Mantenimiento de la plataforma	2.100 €
Sueldos y Salarios	80.000 €
Equipos	4.600 €
Servicios de Unibuddy	1.900 €
Servicios de AWS	1.800 €
Actividades de Marketing y Ventas	5.000 €
Creación SL en Registro Mercantil	80 €
TOTAL	**125.480 €**

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis DAFO

Con el objetivo de diseñar la estrategia empresarial de ACCESO se realizará a continuación un análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis es la base para evaluar, por un lado, el potencial y las limitaciones internas y por otro las oportunidades y amenazas probables en el entorno externo (Osita, Onyebuchi, & Nzekwe, 2014). Se consideran así factores tanto positivos como negativos para ambos entornos. Este estudio resulta interesante ya que ayuda a predecir las tendencias cambiantes para incluirlas en el proceso de toma de decisiones de la empresa, pero especialmente para el análisis interno ha de tenerse en cuenta que, al no ser una empresa en funcionamiento, se hablara por un lado de elementos inherentes a la idea de negocio y por el otro de supuestos o debilidades y fortalezas potenciales que podrían derivar del desarrollo de la actividad.

Tabla V. Plantilla Análisis DAFO

	De origen interno	De origen externo
Negativas	Debilidades	Amenazas
Positivas	Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

I. Debilidades

A la hora de hablar de debilidades de ACCESO puede decirse que derivan de nuestro público objetivo, tanto a nivel de usuario como a nivel institucional. En lo que se refiere a los usuarios, particularmente aquellos que estén interesados a aplicar a grados, nos dirigimos a un público muy concreto. Además, en el momento de lanzamiento, ACCESO no cuenta con mantener relación directa con los alumnos una vez entren en la universidad, por lo que puede decirse que el *customer journey* de estos usuarios es muy corto. Respecto a las universidades, juegan un papel muy importante para la empresa, puesto que, de no conseguir una red de *partners* interesados en probar y abiertos a hacer uso de los servicios de ACCESO y conceder en un futuro la gestión de su proceso, la plataforma no podría entregar a los usuarios el valor que promete. Ligado a este último punto, una debilidad inherente al modelo de negocio son los

esfuerzos de marketing y comerciales en términos monetarios y de tiempo que habrán de realizarse antes de generar ingresos provenientes de las ventas.

II. Amenazas

En cuanto a las amenazas, ACCESO tendrá que tener en cuenta ciertos factores. Por un lado, al lanzarse en el mercado español, se ha de tener en cuenta el envejecimiento poblacional, que en el país se observa especialmente acelerado. Por otro lado, el mundo entero y España en particular están afrontando un periodo de crisis, en el que el aumento del ahorro ha sido considerable. La severidad de la crisis puede mantener encadenado el ahorro (Morron Salmerón, 2021) y que se observe una tendencia de preferencia por la universidad pública, contraria a lo demostrado en los últimos años. Esta segunda amenaza se ha de relativizar teniendo en cuenta que el público que atiende universidades privadas en España son hijos de familias de renta media-alta que se ven afectados en menor medida por la crisis.

ACCESO también tendrá que estar pendiente de los competidores, tanto en materia de gestión y tramitación, los llamados *Student Information Systems* principalmente, como en temas de captación y reclutamiento, esencialmente agencias de *recruiting* y compañías que ofrecen soluciones de marketing digital.

III. Fortalezas

Las fortalezas de ACCESO están muy ligadas a sus debilidades. En primer lugar, su público objetivo es nuevo cada año, por lo que el resultado de un año no tendría necesariamente por qué estar ligado al del año anterior. Hablando de este público objetivo, la costumbre de las generaciones venideras de utilizar su dispositivo para tantos servicios diferentes, comentada al principio de este trabajo, puede considerarse una absoluta fortaleza. En lo que se refiere a las universidades, en el momento en que se cumpliera la hipótesis de exclusividad del proceso, planteada a lo largo de este trabajo, ACCESO contaría con una ventaja competitiva. La exclusividad diferenciaría a ACCESO de otros posibles competidores, además de crear barreras de entrada a la industria. Como se detallará más adelante, no existe ningún competidor actualmente en el mercado español que aglutine la información, captación y gestión en un único servicio.

IV. Oportunidades

Las oportunidades que se han identificado están relacionadas principalmente con las universidades. Hasta ahora, la pandemia ha contribuido como catalizador de la demanda de universidades privadas, dado que estas han puesto en el menor tiempo posible a disposición de sus alumnos herramientas que han permitido continuar con sus estudios pese a las restricciones impuestas: bimodalidad simultánea, recursos online, etc. También cabe destacar el aumento de universidades privadas mencionado en apartados anteriores, así como de los grados ofertados. Por último, la alianza y colaboración estrecha con las universidades podrá abrir nuevos horizontes para los servicios ofrecidos por ACCESO, desde la extensión del proceso de admisión a los másteres, creación de *software* para otras gestiones de la universidad, hasta gestión de programas de alumni.

5. Análisis de competidores

Previo a la elaboración de la estrategia de marketing que se planteará para ACCESO, cabe analizar cuáles son sus competidores. Con este análisis se pretende obtener una imagen clara de la competencia, no solo para reproducir sus éxitos sino para ser conscientes de sus fracasos (Tompkins, 2021). Además, se identificarán características comunes y distintas a las que ofrece Acceso con el fin de identificar posibles aspectos en los que se diferencie nuestro servicio.

No todos los competidores escogidos para llevar a cabo este estudio realizan su actividad en el mercado español, mercado en que Acceso comenzará su andadura en los negocios, pero resulta interesante tenerlos en cuenta, no solo por el futuro, sino por los motivos mencionados anteriormente (éxitos y fracasos).

Cabe enumerar ciertos rasgos distintivos que permitan agrupar a los competidores identificados. En primer lugar, hablaremos del público al que se dirigen las compañías, encontrando por un lado aquellas que ofertan su producto o servicio a otra empresa (B2B) y por otro a quienes están orientados a cubrir directamente las necesidades de los alumnos (B2C). A medio camino entre estas estrategias se encuentra el B2B2C, que conecta a empresas con el consumidor final.

Según a quién esté dirigido el negocio, las compañías priorizan destacar por unos atributos u otros.

I. Full Fabric

La compañía inglesa Full Fabric ofrece un *software* como servicio (SaaS por sus siglas en inglés) para la educación superior. Su solución incluye una plataforma de CRM y admisiones que unifica todos los datos del alumnado desde antes de formar parte de la universidad hasta convertirse en antiguos alumnos. El SaaS es utilizado no solo por los alumnos sino también por el personal docente y administrativo de las universidades.

El *software* de Full Fabric es implementado por reconocidas universidades europeas y americanas. A diferencia de ACCESO, los productos de Full Fabric son directamente contratados por cada universidad, sin incluirse en un catálogo, siendo su modelo de negocio un B2B orientado a la mejora de experiencia de cliente, en este caso, la universidad.

II. Embark Corporation

Fundada en Nueva York en 1995, Embark Corporation ofrece un *software* integral de admisiones online adaptable a las necesidades de cada universidad, fundación o colegio. De nuevo con un modelo de negocio B2B, el *software* Embark Campus permite a la universidad gestionar cada etapa del proceso de admisión, a través de la comunicación para la captación, la recepción de solicitudes en línea, revisión administrativa y la integración con los sistemas de datos de las propias universidades. Su *software* incluye funciones como la filtración de potenciales alumnos según criterios predeterminados establecidos por la universidad, la planificación de entrevistas y un soporte de video para poder realizarlas.

Entre sus *partners* se encuentran prestigiosas universidades americanas como Harvard o NYU, y fundaciones como la Obama Foundation Scholars e incluso conservatorios. En Europa aún no ha establecido demasiados lazos, aunque si tienen algún socio como la Universidad de Ámsterdam.

III. YAQ

YAQ nace a raíz de la revista Y Ahora Qué, publicación que lleva ayudando a los potenciales universitarios a definir su futuro a partir de recursos principalmente informativos desde 2003. Esta página consiste en un directorio de información formativa donde aproximadamente 250.000 estudiantes al mes buscan y comparten información relacionada con el mundo universitario. YAQ está absolutamente centrado en la experiencia del alumno con una estrategia B2C, para la cual se intenta incluir y analizar toda la oferta posible incluyendo información sobre procesos, contenidos, salidas profesionales, etc. de manera entretenida y práctica. Esta información se acompaña de testimonios de estudiantes y profesionales.

IV. UNIVRS

Univrs recoge en formato de aplicación móvil la oferta universitaria de grados española. Con una estrategia claramente B2C, Univrs conecta con el alumno para tratar de esclarecer su futuro universitario. Para ello llevan a cabo un asesoramiento personalizado por vías telemáticas, además de hacer uso de algoritmos desarrollados para recomendar a cada usuario según su perfil. Adicionalmente, los estudiantes pueden solicitar y recibir información más detallada sobre cualquier grado en concreto. Univrs ofrece tres paquetes de opciones diferentes para sus

usuarios y cobra por el asesoramiento e información en función de los servicios que ofrezca el pack.

V. Common App

The Common Application es de todos los competidores analizados aquel que desarrolla una actividad más parecida a la de ACCESO, pese a ser una organización sin ánimo de lucro. Es por esto que conocer su historia resulta especialmente relevante. Su solución B2B2C conecta a alumnos con más de 900 instituciones de educación superior en los 50 estados de su país de origen, Estados Unidos, y otros 20 países. Conocida como Common App, combina información y aplicación en la misma plataforma. El proceso de admisión múltiple se divide en dos, una primera fase de preguntas generales y una segunda fase de preguntas específicas de cada universidad. La aplicación también permite al alumnado conectar con oportunidades de financiación.

Common App contrató los servicios de la empresa de diseño de comunicación Tomorrow Partners para desarrollar una nueva estrategia. Después de un profundo estudio de mercado se llegó a la conclusión de que el futuro de las solicitudes universitarias y de la propia Common App tenía que ser más inclusivo, pragmático y claro (Tomorrow Partners, s.f.). Entre otras acciones, Tomorrow Partners se encargó de llevar a cabo un proceso de modernización de marca para atraer estudiantes y amenizar los procesos de admisión, así como una experiencia más sencilla para las universidades miembros a la hora de difundir su oferta de títulos.

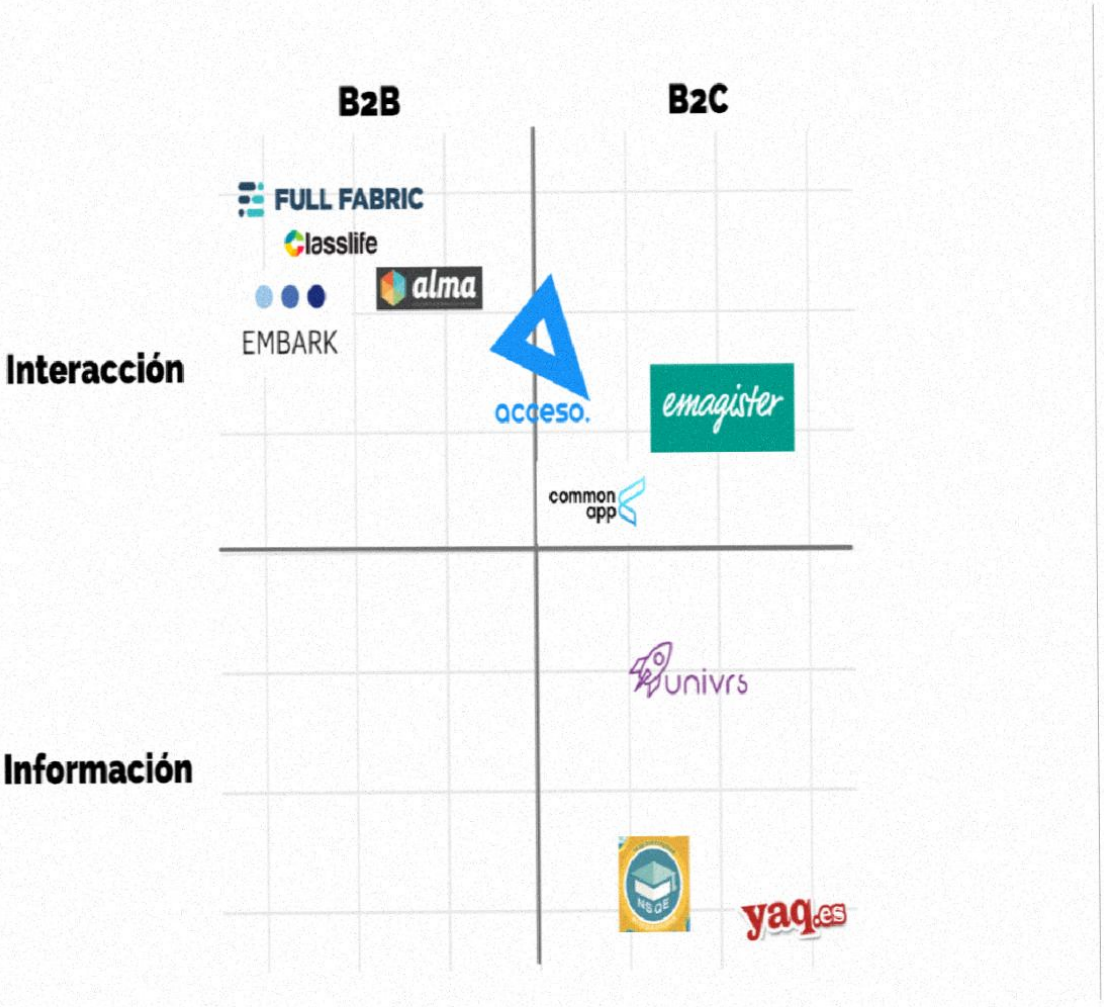
VI. Emagister

De origen español, Emagister es un portal web que recoge una amplia oferta formativa, tanto de cursos online como de grados, másteres y doctorados. Está presente en un total de 14 países alrededor del mundo y ofrece al interesado un catálogo de más de dos millones de cursos. Emagister no es quién imparte la información y su plataforma no permite acceder a los cursos directamente, como sí haría ACCESO, sino que buscan ayudar a los potenciales alumnos a tomar una decisión teniendo mucha información a su disposición. Los centros de formación (universidades, escuelas de negocio, academias, etc) pueden publicar sus cursos y contratar los servicios de Emagister de captación de alumnos y *branding* de información, siendo su estrategia B2B2C, pero con una orientación muy marcada a la experiencia del alumno potencial.

Tanto las empresas B2B, más centradas en la facilitación de los procesos de admisión a través de *softwares*, como las empresas B2C cuyo objetivo es proporcionar información y orientación al futuro alumnado, contribuyen a la simplificación de los procesos de admisión de manera parcial. Solo Common App ofrece una solución integral a sus universidades socias, sin exigir en ningún momento exclusividad. Además, este competidor no desarrolla aún su actividad en España. De la investigación realizada a Common App cabe mencionar la importancia de crear una marca cercana al usuario, moderna y simple, sin dejar de lado la seriedad necesaria para gestionar la admisión de las universidades.

De acuerdo con su naturaleza (B2B o B2C) y su característica principal, se han ordenado los competidores analizados en la siguiente matriz (Figura IV). Una vez completado el análisis, puede concluirse que no existe un competidor directo en el mercado español, siendo el entorno competitivo de ACCESO hasta el momento atractivo.

Figura IV. Matriz de competidores



Fuente: Elaboración propia

6. Plan de Marketing

Toda empresa necesita definir y desarrollar un plan de marketing, puesto que es esta área de la empresa la que se encarga de impulsar las ventas, necesarias para la supervivencia del negocio en el medio/largo plazo. La finalidad de las estrategias de marketing es decidir a quién y cómo vender el producto o servicio ofertado.

Antes de proceder al desarrollo del plan, cabe apuntar que, por motivos de viabilidad operativa, la actividad se desarrollará en primera instancia en la Comunidad de Madrid. Dado que el equipo de ACCESO tendrá su sede en la capital española, se empezará por lanzar un piloto entre las instituciones privadas madrileñas, con el objetivo de que se conviertan en nuestros primeros testadores o *early adopters*. Se evitarán así los costes monetarios y de tiempo derivados de desplazamientos a otros lugares de España.

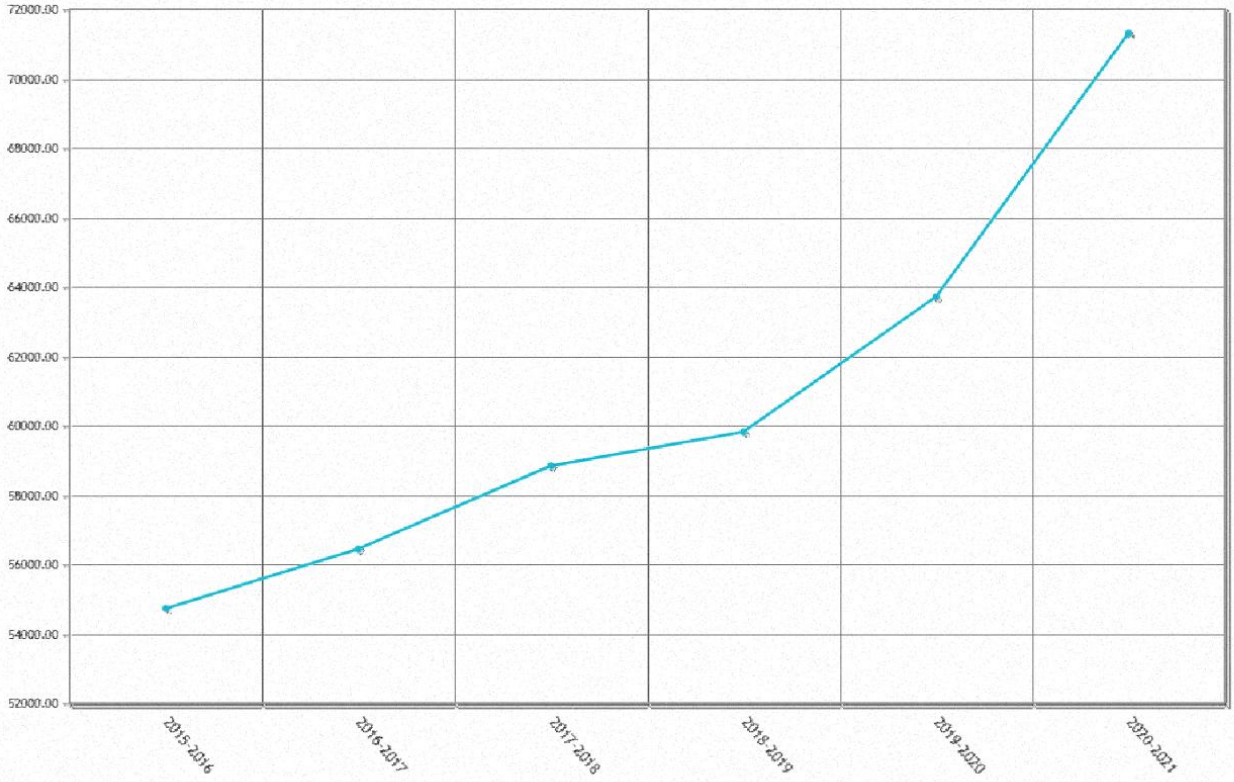
6.1 Estrategia de precios

La definición de la estrategia de precios de una empresa resulta muy relevante, no solo en lo que se refiere a la generación de beneficio, sino porque esta puede ser un reflejo de identidad, de la visión que tiene la empresa de su competencia y de cómo valora a sus clientes (Heaslip, 2021). Antes de elegir una estrategia para ACCESO resulta de utilidad estudiar diversos factores. Por un lado, sería interesante estimar la demanda y conocer los precios de la competencia, ambos factores externos. Por otro lado, cabe analizar factores de carácter interno, como los costes en los que incurrirá la empresa, presentados anteriormente en el *Business Model Canvas*.

En lo que se refiere a la estimación de la demanda, se ha de diferenciar entre universidades y socios adicionales. Este último grupo tiene un tamaño difícilmente definible, dado el gran número de potenciales clientes relacionados con alojamiento (inmobiliarias, residencias de estudiantes, colegios mayores, etc.) y financiación a nivel regional y nacional. En lo que se refiere a las universidades, para el lanzamiento a nivel nacional, el número de potenciales clientes dependerá de las instituciones privadas que haya en España, que como se ha indicado en apartados anteriores, a día de hoy son 39. Pese a esto, dada nuestra estructura de ingresos, ha de tenerse en cuenta la renovación anual de nuestros clientes indirectos (alumnos) por los que se cobrará a las universidades una cuota por alumno. En el siguiente gráfico puede verse la evolución ascendente del número de estudiantes de nuevo ingreso en grados en universidades privadas desde el curso 2015-2016. En el curso 2020-2021, esta cifra ascendió a 71.315 nuevos

alumnos (Figura V). Esta estimación constituye la demanda total una vez ACCESO se expanda a todo el territorio nacional.

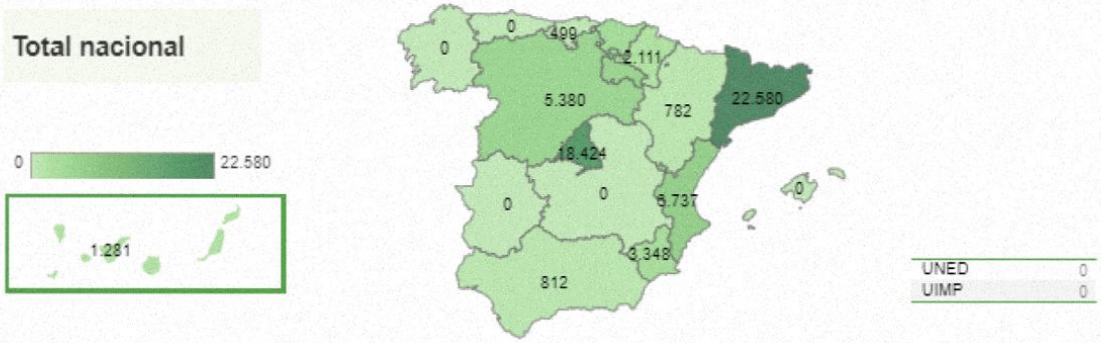
Figura V. Alumnos de nuevo ingreso en grado 2015-2021



Fuente: EducaBase, Ministerio de Universidades *(sf)*

Centrándonos en los primeros años, la estimación de la demanda estará ligada a los datos de la Comunidad de Madrid. Afinar los datos de los socios adicionales relacionados con el alojamiento a nivel regional es más sencillo: en Madrid hay un total de 63 residencias universitarias (Espacio Madrileño de Enseñanza Superior, s.f.) y 34.203 empresas dedicadas a actividades inmobiliarias (Instituto Nacional de Estadística, 2019). En cuanto a las universidades, el grupo al que nos dirigiremos inicialmente estará compuesto por las 11 instituciones privadas madrileñas. Como puede observarse en el siguiente mapa, la Comunidad de Madrid presenta el segundo mayor número de nuevos alumnos en universidades privadas (18.424 alumnos) después de Cataluña (22.580 alumnos).

Figura V. Alumnos de nuevo ingreso de grado por comunidad autónoma



Fuente: EducaBase, Ministerio de Universidades *(2021)*

Tras investigar sobre los precios de la competencia de ACCESO, se ha concluido que este análisis carece de validez a la hora de definir nuestra estrategia. En lo que se refiere al precio de nuestro servicio para las universidades, solo podríamos fijarnos en las empresas con estrategias B2B. Consideramos que los precios de estos *softwares* no pueden compararse con ACCESO, dado que nuestro servicio ofrecerá ventajas más allá de la gestión académica. El único competidor comparable sería Common App, el cual no indica públicamente el precio que cobra a sus universidades socias.

El precio inicial para las universidades tendrá, de acuerdo a nuestra estructura de ingresos, una parte fija y otra variable. La parte fija del precio, que corresponde a la tasa de mantenimiento explicada en apartados anteriores será de 100 €. Por otro lado, se ha determinado que la parte variable del precio, o tasa base, se establezca en 30 €/ alumno, un 16% de la media de tasa de admisión de las universidades privadas en España. Finalmente se cobrarán 5 € por alumno matriculado correspondientes a la tasa de éxito. Para cubrir los costes de este primer año, fijándonos en la tasa base, dado que es más sencilla de cuantificar, se necesitaría atraer a un total 4.167 alumnos madrileños, un 23% del alumnado de nuevo ingreso. Se asume que este objetivo es algo ambicioso para una empresa de nueva creación, pudiendo ACCESO no cubrir sus costes en este primer año de operaciones.

En lo que se refiere a los socios adicionales, cabe también definir una parte fija y otra variable. La parte fija del precio será la cuota anual correspondiente a la aparición en el catálogo, fijada

en 200 € al año. A esta cuota se añadirá un coste por clic (CPC) de 0,10€ a determinar al final de cada año según el tráfico generado hacia sus páginas webs.

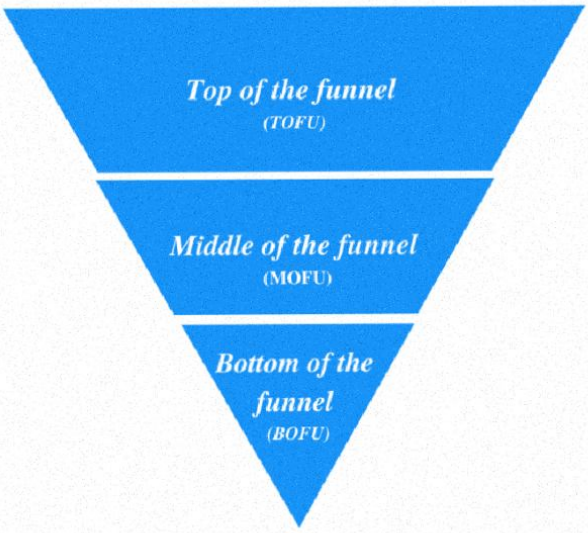
6.2 Estrategia comercial

A continuación, se desarrollará la estrategia comercial a seguir con cada uno de los segmentos de clientes identificados previamente. La captación de clientes directos, que en el caso que nos ocupa serán universidades y socios adicionales, será uno de los grandes costes a asumir en los primeros años de actividad.

En lo que se refiere a los usuarios, aunque no será tan costoso en términos monetarios, es importante diseñar una estrategia de captación y retención potente, pues tener una base de futuros alumnos será muy valioso a la hora de que ACCESO empiece a desarrollar su actividad.

La estrategia comercial se explicará a través del tradicional embudo de marketing o *funnel*. Este modelo permite organizar paso por paso la estrategia de marketing con el foco en una experiencia de cliente idónea y estableciendo la manera de interactuar con el cliente en cada momento. Como puede observarse en la siguiente figura, la secuencia del embudo está dividida en tres fases.

Figura VI. Estructura del embudo de marketing o *funnel*



Fuente: Elaboración propia

Top of the funnel (TOFU)

En esta etapa, que se encuentra en la parte superior del embudo, los esfuerzos de la empresa han de concentrarse en generar *awareness* y atraer al público adecuado. En esta fase se da un primer acercamiento con los clientes potenciales, que pueden estar en búsqueda de una solución a su problema o no ser conscientes de que dicho problema existe. La clave del TOFU es la información.

Middle of the funnel (MOFU)

En esta segunda fase, situada en el medio del embudo, los *leads* ya son plenamente conscientes de la existencia de un problema y están considerando distintas alternativas para solucionarlo. En esta etapa la empresa debe incidir en las características de su producto o servicio que lo convierten en la mejor opción.

Bottom of the funnel (BOFU)

En la última fase del embudo, el cliente tomará una decisión de compra o no. La empresa ha de esmerarse en transformar a los clientes potenciales en clientes finales.

6.3.1 Clientes directos

6.3.1.1 Universidades

Tal y como se ha detallado en apartados anteriores, este grupo lo conforman las universidades privadas españolas. Las estrategias a seguir con este segmento de clientes serán las siguientes:

- **Estrategias TOFU:**

Llegar a las universidades a través de contenido informativo será más complicado estratégicamente hablando que si se tratara de llegar al público general. Para ello se procederá a llevar a cabo campañas de *email marketing* y se atenderá a eventos educativos como AULA. En esta fase ACCESO realizará una investigación para recopilar una lista de nombres de las personas encargadas de admisiones en cada una de las universidades, así como una persona de contacto en cada institución.

- **Estrategias MOFU:**

En esta fase se procederá a llevar a cabo reuniones presenciales agendadas con los departamentos de admisiones de cada universidad, en las que se presentará un producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés). Este concepto, popularizado por el experto en *startups* Eric Ries, y muy ligado a la metodología *Lean,* puede definirse como un experimento de negocio cuyo objetivo es conseguir *feedback* del que aprender de los potenciales clientes invirtiendo el menor tiempo y dinero posibles. Este ejercicio evitará que ACCESO diseñe un servicio que no cubra correctamente las necesidades de las instituciones a las que nos dirigimos.

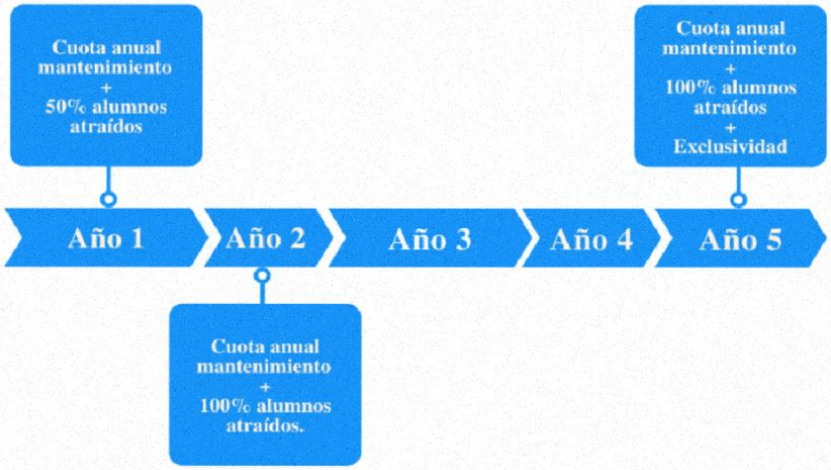
- **Estrategias BOFU:**

Una vez adaptado el producto a las necesidades de las universidades, se entrará en el proceso de decisión. En el caso de ACCESO, la decisión final de compra tomará un periodo más largo que lo habitual, dado que las admisiones son un proceso que se repite anualmente y será la manera de terminar de cautivar a las universidades socias. Para ello se han diseñado las denominadas Estrategia Piloto y Estrategia Piloto 2.0.

Estrategia Piloto

Con el objetivo de demostrar a las universidades socias la utilidad de ACCESO a nivel institucional y de captación, se ofrecerá una prueba piloto por la cual habrá que pagar una cuota inicial de mantenimiento, además del 50% de los alumnos atraídos, pero no se exigirá exclusividad en el proceso. De esta manera, los servicios ofertados a las universidades en el primer año supondrán únicamente una vía de acceso adicional para los futuros alumnos. De querer volver a contratar nuestros servicios un segundo año, la universidad deberá abonar la cuota anual de mantenimiento y la cantidad correspondiente al 100% de los alumnos atraídos. A partir del quinto año de trabajo conjunto, las instituciones deberán firmar la exclusividad con ACCESO para poder seguir formando parte de la red de socios.

Figura VII. Estrategia piloto para nuevas universidades socias

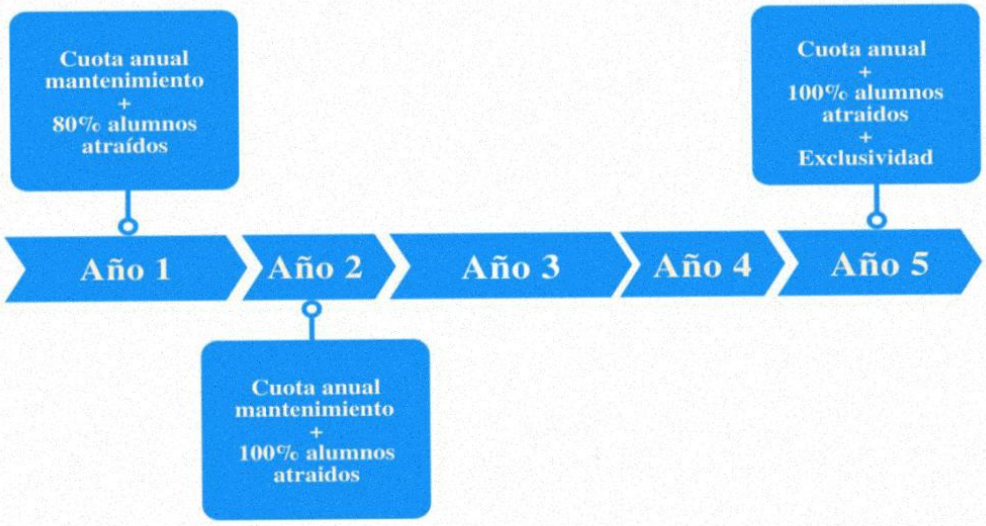


Fuente: Elaboración propia

Estrategia Piloto 2.0

La estrategia de piloto se repetirá con cada nueva universidad socia hasta el comienzo del cuarto año desde el inicio de las operaciones de ACCESO. A partir de este momento para cada institución que se incorporé a nuestra red de socios se seguirá la estrategia piloto 2.0. De acuerdo con esta, se cobrará en el primer año, la cuota inicial y comisión por un 80% de los alumnos atraídos. Para este punto se habrá alcanzado experiencia suficiente para demostrar con datos la eficiencia de nuestro servicio. A partir del segundo año se cobrará la cuota anual de mantenimiento y la totalidad de los alumnos atraídos. De nuevo, las instituciones habrán de firmar la exclusividad en el quinto año de colaboración para continuar siendo socias de ACCESO.

Figura *VIII*. Estrategia piloto 2.0 para nuevas universidades socias



Fuente: Elaboración propia

6.3.1.2 Socios adicionales

- **Estrategias TOFU:**

En esta etapa se combinarán distintas estrategias que permitan dar a conocer ACCESO entre los socios. A través de campañas de *email* marketing y panfletos informativos, se pretende posicionar ACCESO entre los socios potenciales como un nuevo canal para llegar a los estudiantes.

- **Estrategias MOFU:**

En esta segunda etapa se llevarán a cabo reuniones comerciales en las que se presentará un MVP parecido al de las universidades para que comprendan la plataforma en su conjunto y valoren el tráfico potencial de usuarios una vez se empiecen las operaciones.

- **Estrategias BOFU:**

Una vez se haya establecido alianzas con alguna de las universidades se procederá a animar a los socios a contratar nuestros servicios. Para ello se incidirá en la comunicación continua una vez figuren entre nuestros socios adicionales y ofreciendo la posibilidad de pagar solo la tasa de inclusión en el catálogo (y no la tasa de éxito) durante el primer año.

6.3.2 Clientes indirectos

Las estrategias a seguir con los potenciales usuarios serán las siguientes:

- **Estrategias TOFU:**

Crear notoriedad en las redes sociales a partir de contenido principalmente informativo sobre qué es ACCESO y la necesidad que intenta cubrir. Los usuarios cuentan con redes sociales antes de encontrarse en el último curso del instituto, pero puede que no se hayan planteado la dificultad que supondrá el proceso venidero, por lo que se intentará hacer reflexionar sobre esta complejidad. Otra de las maneras de llegar a nuestros usuarios es a través de sus progenitores, por lo que se utilizarán medios más tradicionales como la radio o periódicos para aquellos que no hayan sido alcanzados a través de las redes sociales. Tanto en el caso de los alumnos como en el de sus padres, confiamos también en el "boca a boca" dado el interés y desconcierto que genera el mundo universitario en las familias antes de que el alumno empiece sus estudios superiores.

- **Estrategias MOFU:**

Las estrategias relacionadas con la consideración de opciones se dividirán en dos etapas.

La primera fase tendrá lugar antes de firmar convenios con las universidades y se procederá a elaborar vídeos explicativos (a modo de MVP) que ayuden a entender por qué ACCESO podrá facilitar su vida preuniversitaria. En esta primera etapa se optará por recursos que requieran una mínima inversión. Por ello, también se ejecutarán acciones de marketing de guerrilla o *street marketing* en zonas próximas a colegios e institutos, así como paradas de autobús cercanas a estos centros. El marketing de guerrilla consiste en crear "estrategias y técnicas ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad" (Salas Narváez, Andrade Zamora, & Tavarez Magallanes, 2018). Se introducirá en la técnica elegida un código QR que redirija a nuestras redes sociales, dado que la plataforma no será todavía una realidad.

La segunda fase comenzará cuando se hayan establecido alianzas con alguna de las potenciales universidades socias y se haya completado el desarrollo y diseño de la plataforma. En este momento las estrategias dejarán de ir exclusivamente dirigidas a captar alumnos que lleven a cabo su proceso de admisión a través de ACCESO, sino que habrá que incorporar la información proporcionada por las instituciones para contribuir al proceso de captación. En

esta fase se aumentará la inversión incluyendo una estrategia de posicionamiento en buscadores (SEO por sus siglas en inglés) y publicidad online, Google Ads e Instagram Ads principalmente, dadas las características demográficas del público objetivo. Se invitará a los usuarios a crear un perfil mientras leen la información proporcionada, recordándoles a través de banners y notificaciones que podrán empezar su proceso de admisión si se registran y enumerando de manera clara y concisa los beneficios a los que podrán acceder como miembros de ACCESO.

- **Estrategias BOFU:**

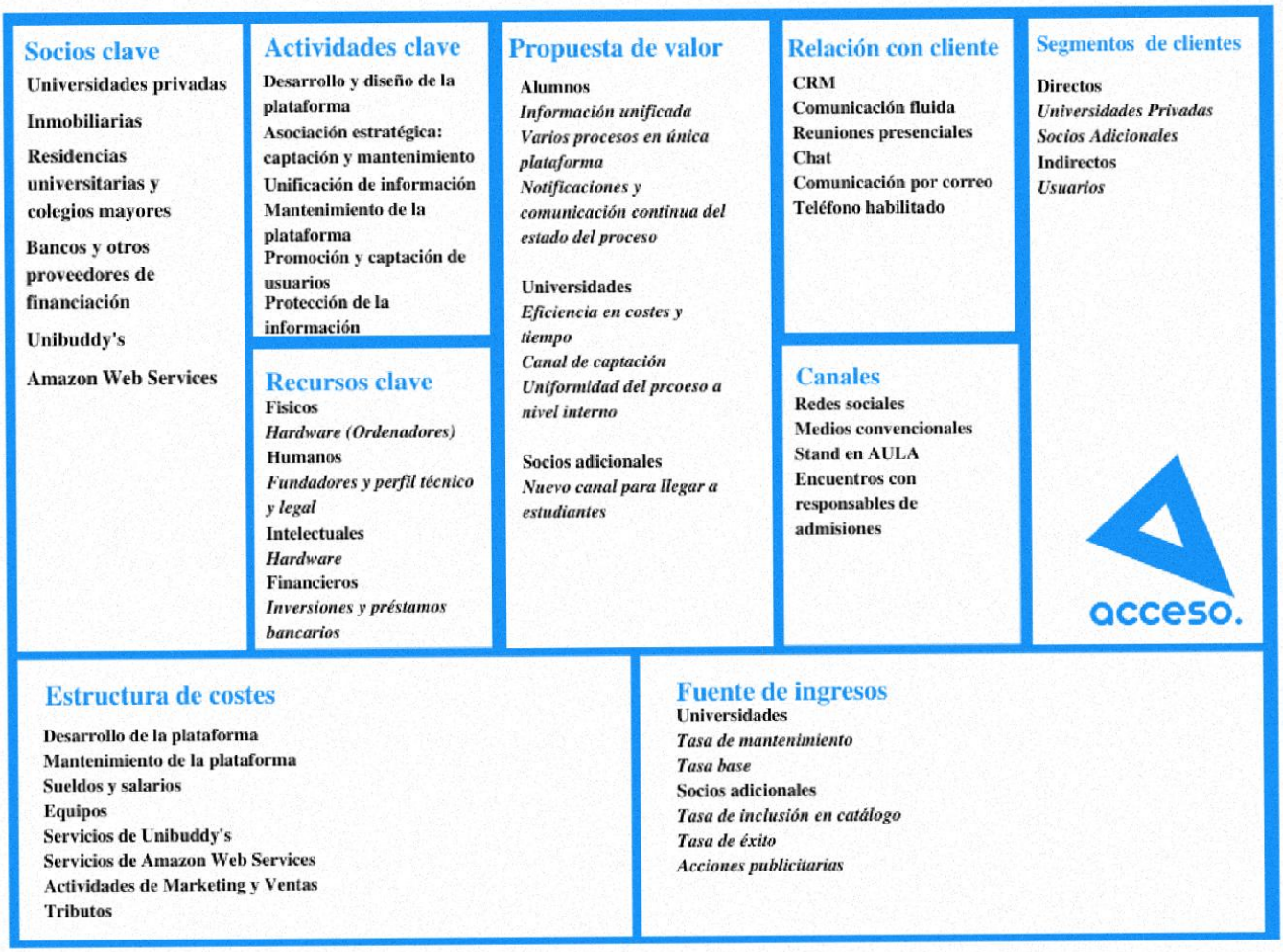
En esta fase será primordial potenciar el registro de aquellos usuarios que no lo hayan hecho en la etapa anterior. La propia estructura de nuestra plataforma será clave en esta fase, dada la comunicación continua que se pretende establecer con el usuario a través de recordatorios, calendarios, además de *emails* informativos sobre las universidades marcadas como de interés. El foco ha de estar en que los alumnos configuren su lista de universidades y/o títulos que le interesan para que esta comunicación sea más efectiva y procedan a iniciar su proceso de admisión a través de ACCESO.

7. Conclusiones

Tras haber analizado el contexto en que se generó la idea de negocio presentada en este trabajo, las oportunidades de mercado derivadas de las necesidades identificadas, diseñado el plan de negocio y determinado cómo hacer llegar nuestros servicios a los diferentes segmentos de clientes reconocidos, se han extraído una serie de conclusiones:

- El contexto de digitalización continua en que nos encontramos y el auge en que se encuentra el sector *EdTech* desde el punto de vista de financiación recaudada suponen un buen punto de partida para plantear iniciarse en el mundo del emprendimiento con una *startup* de las características de ACCESO.
- La necesidad por satisfacer se identificó antes de analizar con profundidad el sector universitario español y más específicamente los procesos de admisión de instituciones públicas y privadas. Pese a ello, una vez realizada la investigación, se han encontrado razones de peso para aportar una solución que facilite todo este proceso desde el punto de vista de los alumnos potenciales. Además, pese a que no se puede inferir con rotundidad que la idea tendría éxito entre los que en este trabajo se han denominado clientes indirectos o usuarios, se han realizado encuestas que han demostrado que ACCESO podría tener popularidad entre nuestro público objetivo.
- La elaboración del plan de negocio ha sufrido muchos cambios a lo largo del proceso. A pesar de tener clara la necesidad desde la perspectiva del futuro alumnado, detectar los *pain points* de las universidades para poder hacerlas partícipes de nuestro modelo de negocio ha sido un procedimiento complejo. Finalmente se decidió ofrecerles un *software* que permita unificar la captación de alumnos y la gestión académica para aportar eficiencia a sus procesos (a nivel de costes, tiempos y organización). La entrevista con Raquel Violero, responsable de admisiones en la Universidad Pontificia Comillas, nos impulsó a crear nuestra *startup* alrededor de esta idea. Teniendo clara nuestra propuesta de valor y nuestros grupos de interés se comenzó a modelar la idea de negocio a través del *Business Model Canvas.* A continuación, se ofrece una versión resumida del modelo que recoge las características de ACCESO.

Figura IX. ***Business Model Canvas*** **de ACCESO**



Fuente: Elaboración propia

- La elaboración de un análisis DAFO contribuyó a identificar los puntos fuertes y puntos a mejorar del modelo de negocio, tanto a nivel interno como externo. En lo que se refiere a lo interno, dado que ACCESO no ha empezado a desarrollar su actividad, se ha tratado identificar debilidades y fortalezas inherentes al modelo.
- De manera complementaria al análisis externo, se ha incluido una recopilación de los competidores más relevantes. La competencia por lo general no ofrece un servicio completo y de carácter B2B2C, como si haría ACCESO, a excepción de Common App, que aún no cuenta con ningún socio español. El entorno competitivo de ACCESO reúne las características para lanzar el servicio en el corto plazo.
- Para la elaboración del plan de marketing se ha hecho hincapié en la estrategia de precios y la estrategia comercial. Se decidió llevar a cabo el plan de marketing teniendo en cuenta que ACCESO comenzaría a operar en Madrid. El precio para las universidades ha decidido fijarse en base al valor percibido, aplicándose una tasa de 30

€ por alumno. En cuanto al precio a cobrar a los socios será de 200€ anuales y un CPC de 0,10€. La estrategia comercial se ha diseñado específicamente para cada segmento de clientes siguiendo la metodología *funnel*.

En resumen, ACCESO pretende concentrar la información de la oferta universitaria privada y gestionar bajo una misma plataforma los procesos de admisión de sus universidades socias; aportando a las instituciones eficiencia en la captación y gestión académica de sus futuros alumnos, simplificando el periodo de admisiones para los preuniversitarios.

8. Bibliografía

Bakertilly. (2021). *Análisis de Inversión del Sector Edtech.* Bakertilly.

Blleflamme, P., & Neysen, N. (2020). *A multisided value proposition canvas for digital platforms.* Louvain-la-Neuve: Center for Operations Research and Econmetrics.

Cámara Franco-Española. (15 de Enero de 2022). *Datos, Tecnología y Revolución digital*. Obtenido de CCI FRANCE ESPAGNE: https://www.lachambre.es/comisiones/datos-tecnologia-y-revolucion-digital.html

Comision Europea. (21 de Diciembre de 2021). *Eurydice: Estructura y organización del Sistema Educativo España*. Obtenido de Comisión Europea: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-79_es

Comunidad de Madrid. (2021). *Solicitud de Plaza Universitaria (Preinscripción)*. Obtenido de Comunidad de Madrid: https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/solicitud-plaza-universitaria-preinscripcion

CRUE Universidades Españolas. (2018). *Informe SUE: La Contribución Socioeconómica del Sistema Universitario Español.* Valencia: IVIE.

Distrito único de Madrid. (2021). *Normas de Solicitud de Ingreso en las Universidades Públicas de Madrid Curso 2021-2022.* Madrid.

Espacio Madrileño de Enseñanza Superior. (s.f.). *Residencias de estudiantes y colegios universitarios de la Comunidad de Madrid.* Obtenido de EMES: http://www.emes.es/VivirenMadrid/Alojamientoestudiantes/ResidenciasUniversitarias/FichaResidencia/ciudad-residencial-universitaria-campus-village/tabid/595/itemid/96/type/residencia/Default.aspx

Fernández, R. (2019). Universidad Española y Constitución. *Balance y Perspectivas de la Constitución Española de 1978.* Madrid: CRUE Universidades Españolas.

García-Peñalvo, F. J. (2020). *El sistema univeritario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo.* Salamanca: Universidad de Salamanca.

Harvard Business School. (2020). *Institute for Strategy and Competitiveness: The Five Forces*. Obtenido de Harvard Business School: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx

Heaslip, E. (17 de Noviembre de 2021). *7 Smart Pricing Strategies to Attract Customers*. Obtenido de CO by US CHAMBER OF COMMERCE: https://www.uschamber.com/co/run/finance/pricing-strategies-for-your-business

HolonIQ. (2022). *Globa EdTech Venture Capital Report - Full Year 2021.* HolonIQ.

Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Directorio Central de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Empresas: https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=32956#!tabs-tabla

Lara, I., & Ortega, I. (2016). Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas. *Revista de Estudios de Juventud*(114), 71-81.

López Capel, F. (2021). El estado del Edtech en España. *El Referente*.

Ministerio de Universidades. (2020). *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2019-2020.* Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Universidades.

Morron Salmerón, A. (2021 de Noviembre de 2021). *El ahorro y el consumo en tiempos: un repaso histórico e internacional*. Obtenido de Caixa Bank Research: https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/ahorro-y-consumo-tiempos-pandemia-repaso-historico-e

Ortíz Lozano, J. M., & Vietes, R. (2017). Gestión de la Calidad y Diseño Específico de los Procesos de Admisión en el issema Universitario Español: eEstudio de Caso en una Universidad Privada. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, I*(15), 87-106.

Osita, I. C., Onyebuchi, I., & Nzekwe. (2014). Onganization'sstability and productvity: the role of SWOT analysis an acronym for Strength, Weakneses, pportunites and Threats. *International Journal of Innovative and Applied Research, 2*(9), págs. 23-32.

Pérez, F., & Aldás, J. (2021). *Indicadores Sintéticos de las Universidades Españolas.* Valencia: Fundación BBVA.

Renz, A., Schildhauer, T., & Krishnaraja, S. (2020). *A new dinamic for EdTech in the age of pandemics.* Berlin: University of the Arts Berlin.

Salas Narváez, L. C., Andrade Zamora, F., & Tavarez Magallanes, E. (17 de Abril de 2018). Táticas de Marketing de Guerrilla en Pequeñas y Medianas Empresas. *Universidad y Sociedad, 10*(3).

Seres, L., Pavlicevic, V., & Tumbas, P. (2018). *Digital Transformation oh Higher Education: Competing on Analytics.* Subotica: University of Novi Sad.

Stobierski, T. (3 de Noviembre de 2020). *A Beginner's Guide to Value- Based Strategy*. Obtenido de Harvard Business School Online: https://online.hbs.edu/blog/post/value-based-strategy

Strategyzer. (2019). *Business Models*. Obtenido de Strategyzer: https://www.strategyzer.com/expertise/business-models

Strategyzer. (2019). *Cost Structure building block of the Business Model Canvas*. Obtenido de Stretegyzer: https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/cost-structure

Strategyzer. (2019). *Key Resources building block of the Business Model Canvas*. Obtenido de Strategyzer: https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-resources

Tecnológico de Monterrey. (24 de Septiembre de 2019). *Qué es EdTech: su definición e impacto a lo largo de los años*. Obtenido de Instituto para el Fututo de la Educación: https://observatorio.tec.mx/edu-news/que-es-edtech-video

Tomorrow Partners. (s.f.). *A Fresh Strategy for a Time-Honored Tradition*. Obtenido de Tomorrow Partners: https://tomorrowpartners.com/project/the-common-application

Tompkins, C. (3 de Septiembre de 2021). *3 Reasons Why a Cometitive Analysis Is Essential*. Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/09/03/3-reasons-why-a-competitive-analysis-is-essential/?sh=73acf61f57be

Unibuddy. (2021). *Unibuddy Chat*. Obtenido de Unibuddy: https://unibuddy.com/products/chat/

Universidad Complutense de Madrid. (2020). *¿Qué necesitas saber? Evaluación para el Acceso a la Universidad (EvAU).* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Wilson, S., Liber, O., Johnson, M., Beauvoir, P., Sharples, P., & Milligan, C. (2007). Personal Learning Environments: Challenging the dominnt design of educational systems. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, págs. 27-38.

Wolters Kluwer. (s.f.). *EdTEch Concepto*. Obtenido de Wolters Kluwer Guias Jurídicas: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkMTS0tDQ7Wy1KLizPw8WyMDI6CYgQVIIDOt0iU_OaSyINU2LTGnOBUA2JgjCDUAAAA=WKE

9. Anexos

Anexo I: Universidades Públicas Distrito Único de Madrid

1	Alcalá
2	Autónoma
3	Carlos III de Madrid
4	Complutense de Madrid
5	Politécnica de Madrid
6	Rey Juan Carlos

Anexo II: Universidades Privadas Españolas analizadas

1	Abat Oliba CEU
2	A Distancia de Madrid
3	Alfonso X El Sabio
4	Antonio de Nebrija
5	Atlántico Medio
6	Camilo José Cela
7	Cardenal Herrera-CEU
8	Católica de Valencia San Vicente Mártir
9	Católica San Antonio
10	Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila
11	CUNEF
12	Deusto
13	ESIC
14	Europea de Canarias
15	Europea del Atlántico
16	Europea de Madrid
17	Europea de Valencia
18	Europea Miguel de Cervantes, SA
19	Fernando Pessoa-Canarias (UFP-C)
20	Francisco de Vitoria
21	IE Universidad
22	Internacional de Catalunya
23	Internacional de La Rioja
24	Internacional Isabel I de Castilla
25	Internacional Valenciana
26	Internacional Villanueva

27 Loyola Andalucía

28 Mondragón Unibertsitatea

29 Universidad de Navarra

30 Oberta de Catalunya

31 Pontificia Comillas

32 Pontificia de Salamanca

33 Ramón Llull

34 San Jorge

35 San Pablo-CEU

36 Universidad de las Hespérides

37 Vic-Central de Catalunya

Anexo III: Encuesta alumnos de bachillerato

Preguntas demográficas

Pregunta 1: ¿En qué comunidad autónoma estudias?

Comunidad Autónoma	Nº Respuestas
Andalucía	44
Aragón	1
Asturias	1
Baleares	2
Castilla y León	10
Cataluña	1
Comunidad Valenciana	14
Galicia	18
La Rioja	1
Madrid	201
Murcia	1
Navarra	3
País Vasco	3
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Pregunta 2: ¿Qué curso de bachillerato estás estudiando actualmente?

Curso	Nº Respuestas
1º de Bachillerato	122
2ª de Bachillerato	178
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Preguntas de opinión

Pregunta 3 ¿Tienes claro lo que quieres estudiar en la universidad?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	114
No	66
Dudo entre varias opciones	120
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Pregunta 4: ¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	109
No	94
Tal vez	97
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Pregunta 5: ¿Te sería útil una página web/app donde poder acceder a información sobre las carreras que puedes estudiar, dónde estudiarlas, el contenido del curso, los requisitos para entrar, etc.?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	297
No	3
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Pregunta 6: ¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información sobre carreras o solicitar admisión en las universidades? (Pueden marcarse todas las opciones que apliquen)

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Demasiada información	67
Poca información	73
No sé donde buscar	183
No sé los requisitos exigidos por cada universidad	152
Me hago un lio con los plazos	76
No se qué ofrece cada universidad/Qué universidades ofrecen la carrera que quiero	150
No sé qué notan piden si nivel superior o medio en determinadas asignaturas según la carrera y universidad en ib	1
No se básicamente que opciones tengo ni que tengo que hacer para ir ni como pedir la plaza buahh básicamente estoy perdida	1
Demasiada información mal ordenada y repartida en diferentes webs	1
No ponen información de ayudas económicas para pagar la universidad (becas etc)	1
No se las notas de corte	1
Poca información sobre la carrera en sí y lo que de verdad voy a estar haciendo	1
Poca información para los estudiantes de bachillerato internacional	1
Lo tengo claro	1
No se las asignaturas	1

* Las celdas en gris muestran las respuestas escritas directamente por alumnos en la sección de "otros".

Pregunta 7: ¿Estarías dispuesto a pagar por el servicio de gestión de solicitudes de acceso universitario?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	151
No	149
TOTAL RESPUESTAS	**300**

Pregunta 8: ¿Qué otros servicios te gustarían que ofreciese la plataforma? (Pueden marcarse todas las opciones que apliquen)

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Información y contacto con opciones de alojamiento	165
Información y contacto con cursos adicionales y academias	135
Información y contacto con opciones de ayuda al financiamiento de tus estudios	171
Contacto con profesionales de distintos ámbitos (servicio de guía y mentoría)	152
Medio de contacto con otros alumnos	147
Información sobre universidades en el extranjero	204
Información sobre eventos estudiantiles y conferencias temáticas	128
Información sobre los planes de intercambios de las unis	1
Convalidación en bachillerato internacional	1
Experiencias de gente	1

* Las celdas en gris muestran las respuestas escritas directamente por alumnos en la sección de “otros”.

Anexo IV: Encuesta Máster

Preguntas demográficas

Pregunta 1: ¿En qué comunidad autónoma naciste?

Comunidad Autónoma	Nº Respuestas
Andalucía	8
Aragón	2
Asturias	4
Baleares	1
Castilla la Mancha	3
Castilla y León	1
Cataluña	4
Comunidad Valenciana	1
Galicia	1
Madrid	42
Navarra	1
País Vasco	1
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Pregunta 2: ¿Atendiste una universidad pública o privada?

Tipo de universidad	Nº Respuestas
Pública	30
Privada	39
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Preguntas de opinión

Pregunta 3: ¿Consideras que, tras acabar la universidad, tienes información suficiente sobre tus opciones en el futuro?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	33
No	36
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Pregunta 4: ¿Te planteas estudiar un máster?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	59
No	10
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Pregunta 5: En caso de estar interesado en estudiar un máster ¿tendrías alguna preferencia entre que la universidad fuera pública o privada?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Pública	12
Privada	31
No importa una opción u otra	26
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Pregunta 6: ¿Qué motivo hay detrás de que quieras hacer un máster?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Máster habilitante (requisito para el trabajo futuro)	15
Completar mis estudios	52
Especialización	1
Formarme más	1
TOTAL RESPUESTAS	**69**

* Las celdas en gris muestran las respuestas escritas directamente por alumnos en la sección de "otros".

Pregunta 7: ¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información sobre masters o solicitar admisión en las universidades?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Demasiada información	9
Poca información	18
No sé donde buscar	30
No conozco los requisitos y los plazos	26
No se qué ofrece cada universidad/Qué universidades ofrecen el máster que quiero	32
Dificultad para cumplir los requisitos extra (exámenes de idioma, GRE, GMAT) antes de los deadlines de aplicación	1
No se que hacer aún	1

* Las celdas en gris muestran las respuestas escritas directamente por alumnos en la sección de "otros".

Pregunta 8: ¿Te sería útil una página web/app donde poder acceder a información sobre los masters que puedes estudiar, dónde estudiarlos, requisitos para entrar, etc.?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Si	68
No	0
TOTAL RESPUESTAS	**69**

Pregunta 9: ¿Qué tipo de información te sería útil para tomar una buena decisión sobre si estudiar un máster y cuál?

Posibles respuestas	Nº Respuestas
Salidas profesionales	61
Opciones de financiación	28
Información sobre centros para preparar exámenes de aptitudes e idiomas (ej: GMAT, TOEFL, etc.)	30
Opciones de prácticas que ofrece el centro	42
Saber la cantidad de clases prácticas y como se llevan a cabo	1
Programa de asignaturas	1
Precios, exámenes, alumnos	1
Periodos de aplicación, exámenes de acceso al master	1
Poder consultar precio de las matrículas, notas necesarias para entrar	1

* Las celdas en gris muestran las respuestas escritas directamente por alumnos en la sección de "otros".